



Plan de negocio para determinar la viabilidad de un servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magister en Administración

por:

Katy del Pilar Araujo Malca _____

Andrea Ballón-Landa Garland _____

Károl Rocío Benites Guerrero _____

Denny Daniel Cabrera Centurión _____

Walter Hualparuca Aldama _____


Programa de Maestría en Administración Tiempo Parcial Weekends -04

Lima, 28 de febrero de 2020

Esta Tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad de un servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas.

ha sido aprobada.


Kety Juárez Machuca (Jurado)
César Neves Lattier (Jurado)
Otto Regalado Perzúa (Asesor)

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3 Motivación	3
1.4 Justificación y contribución	4
1.5 Alcance	5
1.6 Formulación al esquema de trabajo.....	6
1.7 Limitaciones.....	7
1.8 Conclusiones del capítulo	8
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL.....	9
2.1 Marco conceptual	9
2.1.1 <i>El envejecimiento en los adultos mayores.</i>	9
2.1.2 <i>La calidad de vida de los adultos mayores</i>	10
2.1.3 <i>Dificultades que enfrentan los adultos mayores en su vida cotidiana</i>	11
2.2 Marco contextual.....	11
2.2.1 <i>Tendencia al crecimiento poblacional de adultos mayores en el mundo.</i> 11	
2.2.2 <i>La situación del adulto mayor en el Perú</i>	12
2.2.3 <i>Consideraciones en la atención médica al adulto mayor</i>	13
2.3 Conclusiones del capítulo	14
CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA 15	
3.1 Objetivo principal de la investigación de mercado	15
3.2 Objetivos específicos de la investigación de mercado	15
3.3 Definición del mercado objetivo	16
3.4 Entrevistas a profundidad a expertos relacionados a la gerontología	16
3.4.1 <i>Resultados</i>	16
3.5 Focus group a usuarios	17
3.5.1 <i>Perfil de participantes</i>	18
3.5.2 <i>Guía metodológica</i>	18
3.5.3 <i>Resultados</i>	18
3.6 Focus group a clientes	19
3.6.1 <i>Perfil de participantes</i>	21
3.6.2 <i>Guía metodológica</i>	21
3.6.3 <i>Resultados</i>	21
3.7 Encuestas estructuradas a clientes.....	22
3.7.1 <i>Perfil de participantes</i>	23
3.7.2 <i>Guía metodológica</i>	23
3.7.3 <i>Resultados</i>	26
3.8 Estimación de la demanda potencial	30
3.9 Conclusiones del capítulo	35
CAPÍTULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO	37
4.1 Análisis de los factores externos	37

4.1.1	Análisis del macro entorno del negocio - PEST	37
4.1.2	Análisis del micro entorno del negocio - Análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter.....	38
4.1.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores entrantes	38
4.1.2.2	Poder de Negociación con los proveedores.....	39
4.1.2.3	Poder de negociación con los clientes o compradores.....	40
4.1.2.4	Amenaza de servicios sustitutos	41
4.1.2.5	Rivalidad entre competidores.....	41
4.1.3	Benchmarking	42
4.1.3.1	Análisis de la oferta a nivel local	42
4.1.3.2	Análisis de la oferta en otros países	43
4.1.4	Matriz EFE.....	44
4.2	Análisis de los factores internos	46
4.2.1	Matriz EFL.....	46
4.3	Matriz FODA cruzada	47
4.4	Conclusiones del capítulo	47
CAPÍTULO V IDEA DE NEGOCIO: CANVAS		49
5.1	Segmento de clientes	49
5.2	Propuesta de valor	49
5.3	Canales de distribución.....	50
5.4	Relación con el cliente	51
5.5	Estructura de ingresos	51
5.6	Recursos claves	52
5.7	Actividades clave:	52
5.8	Aliados claves	53
5.9	Estructura de costes.....	53
5.10	Modelo de negocio	54
5.11	Conclusiones del capítulo	55
CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING.....		56
6.1	Objetivos del plan de marketing	56
6.2	Segmentación de mercado	56
6.2.1	Definición del público objetivo	57
6.2.2	Estrategia de segmentación	57
6.3	Posicionamiento	58
6.3.1	Declaración de posicionamiento.....	59
6.4	Ventaja competitiva.....	59
6.5	Estrategia de crecimiento.....	59
6.6	Estrategia de marca	60
6.7	Estrategias del marketing mix.....	61
6.7.1	Concepto de servicio	62
6.7.1.1	Flor de servicio.....	63
6.7.2	Determinación de precio	66
6.7.2.1	Precio a nivel global.....	66
6.7.2.2	Fijación de precio a través de margen beneficio y costos	67
6.7.2.3	Fijación de precio a través investigación de mercado	67
6.7.2.4	Precio final.....	67
6.7.3	Distribución	68
6.7.4	Comunicación	69

6.7.4.1	<i>Venta personal</i>	69
6.7.4.2	<i>Marketing directo</i>	69
6.7.4.3	<i>Publicidad</i>	69
6.7.4.4	<i>Promoción de ventas</i>	73
6.7.5	<i>Personas y cultura</i>	74
6.7.6	<i>Procesos</i>	75
6.7.7	<i>Presencia</i>	75
6.8	Estrategia omnicanal	76
6.9	Estrategia de fidelización de clientes	76
6.10	Cronograma de actividades.....	78
6.11	Presupuesto de marketing	78
6.12	Indicadores de marketing.....	81
6.13	Conclusiones del capítulo	81
CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES		82
7.1	Objetivos del plan de operaciones.....	82
7.2	Cadena de valor.....	82
7.3	Mapa de procesos del servicio	84
7.3.1	<i>Programación diaria de Servicios</i>	86
7.3.2	<i>Coordinación interna entre área de operaciones, técnicos de enfermería y empresa de servicio de traslados</i>	89
7.3.3	<i>Culminación del Servicio</i>	89
7.3.4	<i>Procesos críticos</i>	89
7.4	Localización e infraestructura.....	93
7.4.1	<i>Infraestructura y layout de la oficina</i>	94
7.4.2	<i>Estudio de localización</i>	95
7.4.3	<i>Costos de infraestructura</i>	95
7.5	Horario de atención	95
7.6	Servicio de traslado	96
7.6.1	<i>Términos y condiciones principales de la contratación del servicio de traslado</i>	96
7.7	Tecnología	97
7.7.1	<i>Costos de tecnología</i>	103
7.8	Inmuebles, maquinaria y equipos.....	103
7.8.1	<i>Costos de inmueble, maquinaria y equipos</i>	104
7.9	Políticas de operaciones	104
7.10	Presupuesto de operaciones	105
7.11	Indicadores de operaciones	105
7.12	Conclusiones del capítulo	106
CAPÍTULO VIII PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS		108
8.1	Tipo societario	108
8.2	Objeto social	108
8.3	Capital social y aporte de capital de los accionistas	109
8.4	Requisitos para la constitución de la empresa	109
8.5	Gastos pre-operativos	109
8.6	Otros Registros.....	110
8.7	Misión de la empresa.....	110
8.8	Visión de la empresa	110
8.9	Valores y principios generales	110

8.10	Estructura organizacional	111
8.11	Plan de recursos humanos.....	111
8.11.1	<i>Requerimiento de personal</i>	112
8.11.2	<i>Organigrama</i>	112
8.11.3	<i>Descripción de perfiles del personal</i>	113
8.11.4	<i>Procesos de recursos humanos</i>	113
8.11.4.1	<i>Proceso de reclutamiento y selección</i>	113
8.11.4.2	<i>Proceso de contratación</i>	114
8.11.4.3	<i>Evaluación de desempeño</i>	115
8.11.5	<i>Políticas de gestión del talento</i>	115
8.11.5.1	<i>Políticas de inducción</i>	115
8.11.5.2	<i>Política de capacitación</i>	116
8.11.5.3	<i>Políticas de retención</i>	118
8.11.6	<i>Tipos de contratación</i>	118
8.11.7	<i>Estructura salarial</i>	119
8.12	Manuales organizacionales	120
8.13	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	120
8.14	Indicadores de gestión	121
8.15	Conclusiones del capítulo	122
CAPÍTULO IX EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....		123
9.1	Supuestos y consideraciones generales	123
9.2	Presupuesto de ingresos.....	123
9.3	Presupuesto de costos	124
9.4	Presupuesto de gastos	125
9.5	Estimación de inversiones	126
9.6	Depreciación y amortización	129
9.7	Valor de rescate.....	129
9.8	Aporte de capital	130
9.9	Estado de resultados	130
9.10	Flujo de caja proyectado.....	131
9.11	Análisis de puntos críticos o puntos muertos	135
9.12	Análisis de escenarios	135
9.13	Análisis de sensibilidad por variables o unidimensional.....	136
9.14	Análisis de sensibilidad bidimensional	138
9.15	Conclusiones del capítulo	140
CAPÍTULO X EVALUACIÓN DE RIESGOS.....		141
10.1	Lista de riesgos	141
10.2	Valorización del riesgo.....	142
10.3	Análisis cualitativo de los riesgos	143
10.4	Análisis cuantitativo de los riesgos	143
10.5	Medidas de control y planes de contingencia de los riesgos	144
CAPÍTULO XI CONCLUSIONES		146
CAPÍTULO XII RECOMENDACIONES.....		150
ANEXOS.....		151
BIBLIOGRAFÍA		261

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II-1	Evolución de la población mundial según franja etaria	12
Figura II-2	Pirámide de la población peruana en los años 1950 y 2019.....	12
Figura V-1	Modelo CANVAS	54
Figura VI-1	Isotipo	60
Figura VI-2	Flor de Servicio	63
Figura VII-1	Cadena de valor de Contigo-Asistencia Senior	82
Figura VII-2	Mapa de procesos de Contigo – Asistencia Senior	85
Figura VII-3	Flujograma de proceso de solicitud y contratación del servicio	90
Figura VII-4	Flujograma de proceso de traslado del usuario.....	92
Figura VII-5	Proceso de asistencia y acompañamiento durante la cita médica del usuario	93
Figura VII-6	Layout de la oficina de “Contigo – Asistencia Senior”.....	94
Figura VII-7	Simulación Aplicativo Móvil “Contigo – Asistencia Senior” (1)	100
Figura VII-8	Simulación Aplicativo Móvil “Contigo – Asistencia Senior” (2)	101
Figura VII-9	Simulación Aplicativo Móvil “Contigo – Asistencia Senior” (3)	102
Figura VIII-1	Organigrama	112
Figura VIII-2	Flujograma de Reclutamiento, selección y contratación.....	114
Figura IX-1	Análisis de sensibilidad	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I-1	Esquema de trabajo.....	6
Tabla III-1	Resultados de entrevistas a profundidad	17
Tabla III-2	Resultados focus group usuarios	19
Tabla III-3	Resultados focus group clientes.....	22
Tabla III-4	Marco muestral de hogares del NSE A2, B y C1, según distritos	24
Tabla III-5	Distribución muestral, según distritos	26
Tabla III-6	Resultados de aplicación de encuestas	27
Tabla III-7	Estimación del mercado objetivo.....	31
Tabla III-8	Estimación de clientes proyectados	31
Tabla III-9	Estimación de mercado específico según % frecuencia de contratación	32
Tabla III-10	Estimación de servicios proyectados primer año.....	33
Tabla III-11	Estimación de servicios proyectados por año.....	33
Tabla III-12	Capacidad Operativa 1er Año.....	34
Tabla III-13	Capacidad Operativa – Horizonte de Proyecto.....	35
Tabla III-14	Estimación de servicios proyectados por año.....	35
Tabla IV-1	Análisis PEST.....	37
Tabla IV-2	Lista de empresas sustitutas, similares y/o complementarios a nivel local.....	43
Tabla IV-3	Lista de empresas similares en otros países.	44
Tabla IV-4	Matriz de evaluación de factores externos – EFE	45
Tabla IV-5	Calificación EFE.....	45
Tabla IV-6	Matriz de evaluación de factores internos – EFI.....	46
Tabla IV-7	Calificación EFI.....	47
Tabla VI-1	Variables de segmentación.....	57
Tabla VI-2	Costos totales y unitarios	67
Tabla VI-3	Precios en el horizonte del proyecto	68
Tabla VI-4	Brief campaña publicitaria pre-operativa.....	70
Tabla VI-5	Brief campaña publicitaria de lanzamiento	71
Tabla VI-6	Brief campaña publicitaria mantenimiento	73
Tabla VI-7	Presupuesto de Promoción de ventas.....	74
Tabla VI-8	Programa de fidelización	76
Tabla VI-9	Acciones y Presupuesto de programa de fidelización	77
Tabla VI-10	Diagrama gantt de actividades de marketing	78
Tabla VI-11	Acciones y presupuesto de marketing primer año	79
Tabla VI-12	Acciones y presupuesto de marketing anual	80
Tabla VI-13	Indicadores de marketing	81
Tabla VII-1	Programación de servicios diarios.....	88
Tabla VII-2	Costos de infraestructura	95
Tabla VII-3	Costos de servicios de Traslado	96
Tabla VII-4	Costos de tecnología.....	103
Tabla VII-5	Costo de inmueble, maquinaria y equipos	104
Tabla VII-6	Presupuesto de operaciones	105
Tabla VII-7	Indicadores de operaciones	106
Tabla VIII-1	Gastos preoperativos	110
Tabla VIII-2	Presupuesto anual de costos de capacitación.....	117
Tabla VIII-3	Plan de capacitación.....	117

Tabla VIII-4	Estructura salarial del personal	120
Tabla VIII-5	Presupuesto de plan de recursos humanos.....	121
Tabla VIII-6	Control del plan de recursos humanos	121
Tabla IX-1	Presupuesto de ingresos (S/)	124
Tabla IX-2	Presupuesto de costos (S/).....	125
Tabla IX-3	Presupuesto de gastos (S/).....	125
Tabla IX-4	Presupuesto de marketing (S/).....	126
Tabla IX-5	Estimación de inversiones (S/)	127
Tabla IX-6	Proyección para el cálculo de capital de trabajo (S/).....	128
Tabla IX-7	Depreciación activos fijos tangibles (S/)	129
Tabla IX-8	Amortización activos intangibles (S/).....	129
Tabla IX-9	Valor de rescate (S/)	130
Tabla IX-10	Estado de resultados proyectados (S/)	131
Tabla IX-11	Flujo de caja económico proyectado (S/).....	133
Tabla IX-12	Resultados VAN y TIR.....	134
Tabla IX-13	Flujo de caja descontado por año	134
Tabla IX-14	Análisis de puntos críticos o puntos muertos	135
Tabla IX-15	Resumen del escenario.....	136
Tabla IX-16	Análisis de sensibilidad por variables unidimensionales: Variable precio	136
Tabla IX-17	Análisis de sensibilidad por variables unidimensionales: Variable costo de técnico de enfermería	137
Tabla IX-18	Análisis de sensibilidad por variables unidimensionales: Variable demanda	137
Tabla IX-19	Análisis de sensibilidad bidimensional Precio- Costo de técnico en enfermería.....	139
Tabla IX-20	Análisis de sensibilidad bidimensional Precio- Demanda	139
Tabla X-1	Listado de riesgos	141
Tabla X-2	Matriz de probabilidad e impacto	142
Tabla X-3	Matriz de valorización cuantitativa y cualitativa	142
Tabla X-4	Análisis cualitativo de los riesgos.....	143
Tabla X-5	Análisis cuantitativo de riesgos	144
Tabla X-6	Medidas de control de planes de contingencia	145

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El envejecimiento es una etapa natural de la vida en la cual los seres humanos, dependiendo de su estado de salud, cambian su estilo de vida y empiezan a apoyarse cada día más en sus familiares y/o amistades cercanas. Esta necesidad de apoyo obedece, entre otras causas, al deterioro físico que conlleva recurrentes visitas a instalaciones médicas y traslados con propósitos del cuidado de la salud. Es por ello, que surgen nuevas necesidades para los adultos mayores que requieren ser atendidas por el mercado de servicios.

Con el propósito de atender parte de estas nuevas necesidades, el presente plan de negocio se realiza para determinar la viabilidad de un servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas.

1.1 Antecedentes

Los cambios demográficos ocurridos en los últimos años han generado que el porcentaje de la población de adultos mayores se incremente en muchos países, entre ellos, el Perú. Siendo ello así, el Estado con el afán de proteger a este sector de la población ha aprobado leyes especiales en este sentido. En este contexto, la Ley N° 30490, Ley de la persona adulta mayor publicada en julio de 2016, considera adulto mayor a una persona de 60 o más años. (Congreso de la República, 2019). En dicha etapa de vida, ocurren cambios biológicos y naturales que conllevan a un descenso de las capacidades físicas y mentales, un incremento del riesgo de contraer enfermedades, sufrir accidentes, y finalmente la muerte. Asimismo, en esta etapa, suceden eventos que gatillan situaciones de estrés emocional tales como la jubilación o el cese de actividades productivas, el traslado a viviendas más apropiadas para el cuidado del adulto mayor, y la muerte de amigos y/o de la pareja. (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Si bien las diferentes sociedades se han apoyado parcialmente en las estructuras familiares y estatales a fin de proporcionar y cuidar a los adultos mayores, ante los cambios poblacionales y sociales actuales (presencia de la mujer en el campo laboral, migración del campo a la ciudad, crecimiento poblacional, entre otros), estos esquemas tradicionales de protección resultan insuficientes e insostenibles. Adicionalmente a ello, la población mundial está atravesando un cambio poblacional en relación con el

porcentaje de adultos mayores existente por lo que se considera que la población a nivel mundial está envejeciendo. En efecto, según la información contenida en el informe, Perspectivas de la Población Mundial, publicado por el Departamento de Economía y Asuntos Sociales de las Naciones Unidas (2019) se proyecta que el número de personas mayores de 60 años o más, se duplicará para el año 2050 y que el número de personas de 80 años o más se triplicará, de 143 millones en 2019 a 426 millones en 2050. Este hecho genera consecuencias en todos los ámbitos de la sociedad, tales como, el mercado financiero, el laboral, el de bienes y servicios, y de forma más sensible afecta la estructura familiar, y más aún los lazos intergeneracionales. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables, 2013-2017).

Esta tendencia al crecimiento de la población de adultos mayores no es ajena a la sociedad actual peruana. En efecto, como lo indica el reporte del mes de setiembre de 2019 emitido por el Instituto Nacional de Estadística (INEI) la proporción de la población adulta mayor peruana se ha incrementado de 5.7% en el año 1950 a 10.4% en el año 2019.

Teniendo en cuenta esta realidad, a nivel de gobierno, se ha aprobado la Política Nacional en relación con las Personas Adultas Mayores, el PLANPAM 2013-2017, la Red Nacional de Personas Adultas Mayores y la Ley N.º 30490 “Ley de la Persona Adulta Mayor” entre los instrumentos principales que pretenden velar por el cuidado y la protección de los derechos de esta población. (Congreso de la República, 2018).

En el Perú, según el Instituto Democracia y Derechos Humanos, en materia de salud, el 82.6% de la población adulta mayor femenina presenta algún problema de salud crónico (artritis, hipertensión, asma, entre otros) y, de la población masculina el 69.9%. También debe notarse que, del total de la población con alguna discapacidad, el 45.1% son adultos mayores, siendo la mayoría población femenina. (Francisco Mamani, Académica y de Investigaciones del Idehpucp, 2018).

Si bien existen iniciativas por parte del Estado peruano que buscan proteger el ejercicio de los derechos de los adultos mayores, el sector privado aún no ha implementado iniciativas empresariales suficientes que permitan cubrir las necesidades

que este sector de la población demanda. En efecto, la mayoría de los servicios existentes se ha limitado a dirigir sus esfuerzos al área de vivienda asistida (casas de reposo), el cual es un servicio pensado en adultos mayores que requieren un alto nivel de asistencia para realizar actividades rutinarias de la vida diaria o que carecen de familiares cercanos que puedan asistirlos en estas actividades. Sin embargo, han dejado de lado servicios dirigidos a cubrir necesidades de adultos mayores que no requieren tal nivel de asistencia, ignorando así oportunidades de negocio que pueden ser rentables y sostenibles, tales como el turismo, la capacitación en tecnología, la instrucción en actividades deportivas, servicios de asistencia de diferente índole, etc.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo general*

El presente plan de negocio tiene como objetivo general determinar la viabilidad económica de una empresa dedicada a brindar el servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas.

1.2.2 *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos del presente plan de negocio son los siguientes:

- Determinar si existe una necesidad insatisfecha para el servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas.
- Determinar la demanda para el servicio propuesto.
- Analizar la oferta de servicios similares al propuesto y las características más relevantes del entorno en el que se desarrolla el servicio.
- Identificar las características del servicio antes, durante y después de la asistencia a sus citas médicas.
- Elaborar el plan de marketing que permita impulsar la propuesta de valor del servicio.
- Elaborar los planes de operaciones, organización y de recursos humanos acorde al servicio propuesto.

1.3 Motivación

La motivación en el desarrollo de este plan de negocio se relaciona con la identificación de la escasez de servicios dirigidos a los adultos mayores. Especialmente,

servicios que permita a los adultos mayores mantener un régimen de vida independiente y digno, y que permita a su vez a sus familiares y/o personas a su cargo dedicar su tiempo a otras actividades sin perder de vista el cuidado de la persona a su cargo.

Siendo ello así, se considera que la iniciativa de negocio que se desarrolla mediante el presente plan encontraría aceptación dado que responde a una demanda insatisfecha ya que en la actualidad no existe un servicio especializado de acompañamiento a citas médicas para el adulto mayor en Lima Metropolitana por lo que representa un “océano azul” que se traduce, para los accionistas, en una oportunidad de negocio rentable y sostenible.

1.4 Justificación y contribución

En una sociedad donde los roles de los miembros del hogar son compartidos y donde el tiempo es el recurso más escaso, los miembros de una familia incluidos en la Población Económicamente Activa (PEA) en Lima Metropolitana, se encuentra fuera de sus hogares más allá de la jornada legal de trabajo (8 horas) toda vez que además de cumplir con su jornada laboral deben enfrentar la problemática generada para el ciudadano por el transporte urbano. Es más, muchos integrantes de la PEA son jefes de familia que tienen a cargo al menos a un niño o a un adulto mayor por lo que no cuentan con tiempo suficiente para brindarles la atención requerida de forma idónea. (INEI, 2018).

Por su parte, los adultos mayores demandan servicios en los que requieren el acompañamiento -muchas veces- de un personal especializado en el trato al adulto mayor tales como: acompañamiento a citas médicas, acompañamiento a centros de terapia de rehabilitación, acompañamiento durante actividades recreativas donde el adulto mayor desee participar, acompañamiento para efectuar compras de artículos personales. De lo detallado, el servicio más recurrente es la asistencia a citas médicas por alguna dolencia o enfermedad.

Como se ha mencionado anteriormente, las personas que tienen a cargo a un adulto mayor no siempre cuentan con el tiempo necesario para acompañarlo a sus citas médicas, por lo que el adulto mayor acude sin compañía a dicha reunión, generando el riesgo para el adulto mayor de no entender las indicaciones del médico tratante, que el

adulto mayor tenga algún accidente durante el trayecto a la cita médica o dependiendo de la condición de salud del adulto mayor, se extravíe.

Ante la problemática anteriormente descrita se considera que existe una necesidad no cubierta actualmente en Lima Metropolitana, es por ello que este plan de negocio contribuye con identificar las necesidades insatisfechas de la población adulta mayor, obtener información de nuevos nichos de mercado para futuras investigaciones y/o planes de negocio y desarrollar soluciones innovadoras para las familias a cargo de un adulto mayor que no tengan el tiempo necesario para acompañar a sus familiares, adultos mayores a citas médicas.

1.5 Alcance

El servicio está dirigido a clientes de los niveles socioeconómicos (NSE) A2, B y C1 que residan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (distritos de Santiago de Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince). El presente plan de negocio busca determinar la viabilidad de este servicio; su posterior implementación está fuera del alcance del presente trabajo académico.

1.6 Formulación al esquema de trabajo

El esquema de trabajo desarrollado en el presente plan de negocio se muestra en la Tabla I-1

Tabla I-1 Esquema de trabajo

Cap.	Título	Objetivo	Herramientas
I	Introducción	Determinar los objetivos del plan de negocio, así como la motivación, justificación, contribución, alcance y limitaciones	Fuentes Secundarias: - Revisión de leyes en el Diario el Peruano, artículos y sitios web relacionados a temas de adulto mayor, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. -Búsqueda y revisión de reportes estadísticos como el INEI.
II	Marco Conceptual y Contextual	Definir los principales conceptos relacionados a los adultos mayores. Conocer la tendencia de crecimiento poblacional de adultos mayores, consideraciones de la atención medica al adulto mayor.	Fuentes Secundarias: -Reportes Estadísticos INEI, búsqueda en sitios web como ONU, Organización de adultos mayores de Iberoamérica, Agencia de noticias de salud. -Búsqueda de información respecto a otros planes de negocio relacionados al adulto mayor.
III	Investigación de Mercado y Estimación de la demanda	Determinar la modalidad de investigación a utilizar, el tipo de investigación, fuentes de información y las técnicas de análisis e interpretación de resultados. Definir el mercado objetivo, conocer sus necesidades, la aceptación de la propuesta de negocio y las características del servicio.	Fuentes secundarias: -Bibliografías de métodos de investigación Fuentes Primarias: -Entrevista a expertos -Focus group a clientes -Focus group a usuarios -Encuestas
IV	Análisis estratégico	Realizar el análisis del entorno en que se desarrolla la propuesta de negocio y definir las acciones estratégicas a través del análisis de las matriz FODA.	Herramientas -Análisis PEST, Cinco fuerzas de Porter, modelo CANVAS y Matriz EFE y EFI. Fuentes Secundarias: -Ley del Adulto Mayor, Informes del INEI, Banco Mundial, Cámara de Lima, Banco Central de Reserva, Plan Nacional para las personas Adultas Mayores, artículos relacionado al entorno del adulto mayor, sitios web sobre desarrollo tecnológico.
V	Idea de negocio: CANVAS	Diseñar mediante el modelo Canvas la idea de negocio, tomando en cuenta el segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, estructura de los ingresos, recursos claves, actividades y	Fuentes primarias -Estudio de mercado, encuestas, focus group y entrevistas a expertos. Fuentes secundarias -Sitios web

		aliados clave como también la estructura de costos.	
VI	Plan de Marketing	Desarrollar las estrategias de marketing, definir la estrategia de segmentación, posicionamiento, crecimiento, marca, mix de marketing, omnicanalidad y la fidelización de clientes.	Fuentes primarias -Estudio de mercado, encuestas, focus group y entrevistas a expertos. Fuentes secundarias -Sitios web, artículos de tasas de conversión según acciones de marketing.
VII	Plan de Operaciones	Diseñar y desarrollar los procesos de operaciones enfocándose en los procesos claves que asegura el éxito del negocio.	Fuentes primarias -Información recabada de manera directa a proveedores, Fuentes secundarias -Otros modelos de negocio similares.
VIII	Organización y Recursos Humanos	Desarrollar los pasos a seguir para constituir la empresa jurídicamente y definir la estructura organizacional, funciones, responsabilidades del recurso humano.	Fuentes secundarias: -Bibliografías relacionadas a la gestión de recursos humanos. Sitios web, SUNAT,
IX	Evaluación Económica y Financiera	Determinar la viabilidad económica del plan de negocio	Herramientas financieras -Flujos tanto económicos como financieros e indicadores como VAN y TIR, análisis de sensibilidad.
X	Evaluación de riesgos	Elaborar los riesgos a los que esta afecto el negocio, medidas de control y plan de contingencia.	Herramientas -Matriz de probabilidad de impacto.
XI	Conclusiones	Desarrollar las conclusiones generales del negocio para cada capítulo	
XII	Recomendaciones	Realizar recomendaciones de mejora para un mejor análisis del negocio	

Fuente: Autores de la tesis

1.7 Limitaciones

Las limitaciones identificadas para el desarrollo del presente plan de negocios incluyen limitaciones presupuestales debido a los elevados costos que implica la contratación de empresas especializadas en la realización de estudios de mercado. No obstante, ello, el estudio de mercado realizado para los usuarios del servicio tuvo ciertas limitaciones debido a las condiciones de salud y/o motricidad de los usuarios finales.

Por otro lado, existen limitaciones relacionadas con la disponibilidad de contar con información actualizada y detallada relacionada con servicios dirigidos a cubrir las necesidades especiales de la población adulta mayor.

1.8 Conclusiones del capítulo

- Los cambios demográficos relacionados con el incremento de porcentaje de la población adulta mayor en el país han generado nuevas necesidades las cuales aún no están siendo completamente atendidas por proveedores de servicios.
- Teniendo en cuenta lo anterior, existen oportunidades de negocio dirigidas exclusivamente a la población adulta mayor que pueden ser rentables y sostenibles en el tiempo.
- Bajo esta perspectiva, el presente plan de negocio tiene como objetivo principal determinar la viabilidad económica de una empresa dedicada a brindar el servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas, ya que en la actualidad no existe un servicio especializado de acompañamiento para estas ocasiones por lo que representa un “océano azul”.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrollan las definiciones principales relacionadas al negocio para lograr la correcta comprensión del mismo.

2.1 Marco conceptual

En el marco conceptual se desarrollan los conceptos fundamentales del proceso natural de envejecimiento en los adultos mayores, así como también su calidad de vida y las dificultades que afrontan en su vida cotidiana. La terminología empleada en el presente plan de negocio se encuentra en el Anexo 1: Glosario de términos

2.1.1 El envejecimiento en los adultos mayores.

El proceso natural de envejecimiento se agudiza aproximadamente a partir de los 60 años. En esta etapa, se manifiesta a través de cambios físicos y/o desgaste natural del cuerpo, traducido en la reducción de masa muscular, dolencias en las articulaciones, huesos u otros órganos afectando los sentidos, disminuyendo la visión, la audición y el tacto; pudiendo desencadenarse trastornos neurológicos como Alzheimer, Parkinson, demencia senil, etc. (Efesalud - Agencia de Noticias de la Salud, 2017).

Durante el envejecimiento, la variación del estado de salud depende del grado de los cambios físicos, fisiológicos y psicológicos de las personas, los cuales están directamente ligados al nivel socioeconómico, al estilo de vida y a las enfermedades anteriormente sufridas que determinan la posibilidad de tener un envejecimiento activo. (Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, s/f).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), “el envejecimiento activo es el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen. Además, el envejecimiento activo es aplicable a individuos como a los grupos de población y permite a las personas realizar su potencial de bienestar físico, social y mental a lo largo de todo su ciclo vital y participar en la sociedad de acuerdo con sus necesidades, deseos y capacidades, mientras que les proporciona protección, seguridad y cuidados

adecuados cuando necesitan asistencia”. (Centro Centroamericano de Población - Universidad de Costa Rica, s/f.).

Según la OMS, los factores determinantes para tener un envejecimiento activo son:

- Determinante transversal (la cultura y género): la cultura que rodea a las personas y a la población determina cómo se envejece, además el género o sexo determina cómo trata la sociedad y cómo se envejece.
- Determinante relacionado con los sistemas de salud y los servicios sociales: los sistemas de salud deben tener una visión completa de la salud de los adultos mayores, siendo preventivos y equitativos.
- Determinantes conductuales: se refiere a los estilos de vida o conductas de los adultos mayores; los estilos de vida no saludables como el fumar, no hacer ejercicio físico, no tener una alimentación sana, consumir alcohol, excederse en el uso de medicamentos afecta negativamente al adulto mayor.
- Determinantes relacionados con los factores personales: la biología y la genética afecta de los adultos mayores. A medida que una persona envejece sufre un deterioro funcional progresivo que ocasiona que el adulto mayor esté más propenso a sufrir enfermedades.
- Determinantes relacionados con el entorno físico: se refiere a las zonas, viviendas y vecindarios donde viven los adultos mayores; porque los adultos mayores que viven en zonas inseguras no pueden salir fácilmente de sus casas y por lo tanto sufren aislamiento, depresión y mal estado físico por no poder moverse libremente.
- Determinantes relacionados con el entorno social: Se refiere al apoyo social, la educación y la violencia a los adultos mayores;
- Determinantes económicos: Se refiere al nivel de ingresos, trabajo y la protección social de los adultos mayores. (Centro Centroamericano de Población - Universidad de Costa Rica, s.f.).

2.1.2 La calidad de vida de los adultos mayores

La calidad de vida de los adultos mayores se determina por el nivel de autonomía e independencia para realizar sus labores diarias, su bienestar físico y psicológico y por su capacidad de mantener relaciones sociales significativas. Así, para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, se debe tener en cuenta los siguientes factores: alimentación y dieta saludable, asistencia a chequeos médicos preventivos y/o

curativos, actividades físicas y de recreación, participación en los quehaceres de la familia y sociedad. La presencia de estos factores permitirá que un adulto mayor mantenga su nivel de autonomía y así gozar de un envejecimiento activo.

2.1.3 Dificultades que enfrentan los adultos mayores en su vida cotidiana

Conforme a lo indicado por la Federación Iberoamericana de Asociaciones de Personas Adultas Mayores, las actividades que presentan mayor dificultad para los adultos mayores son: subir y bajar escaleras, aseo personal, vestirse, salir de la casa, apego a un tratamiento terapéutico, usar el teléfono, cocinar, asear la casa, moverse dentro de la casa, lavar la ropa, comer, etc. (Instituto para la Atención de los Adultos Mayores en el Distrito Federa, 2014).

2.2 Marco contextual

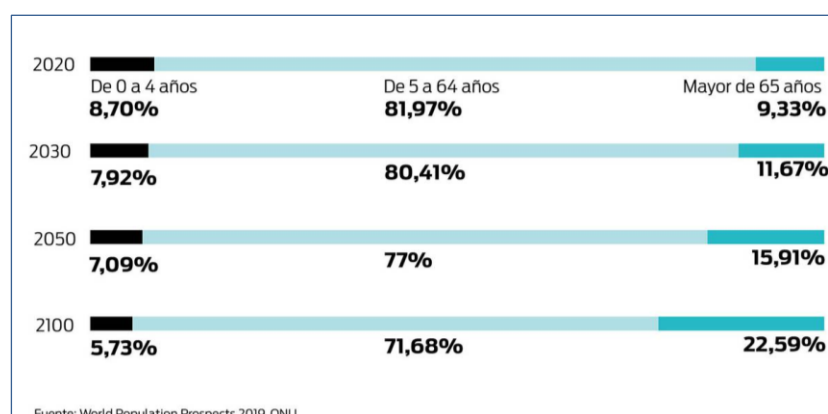
En el marco contextual se desarrolla la tendencia de la población de adultos mayores en el mundo, la situación del adulto mayor en el Perú y las consideraciones en la atención médica al adulto mayor.

2.2.1 Tendencia al crecimiento poblacional de adultos mayores en el mundo.

Actualmente, a nivel demográfico, la tendencia a nivel mundial es el aumento de la población de adultos mayores debido a las mejoras de la salud pública, avances en la higiene, nutrición, estilos de vida favorables, suministro de agua y al desarrollo social y económico en el mundo. (Scientific Electronic Library Online, 2007).

Según el reporte del Banco Mundial (BM), en el año 1960 existía un aproximado de 150 millones de personas mayores a 65 años en el mundo (5.7 % del total de la población), en el 2018 el número incrementó a 673 millones aproximadamente (9.8 % del total de la población) como se muestra en el Anexo 2: Crecimiento de la población de 65 años a más a nivel mundial. Por su parte la Organización de Naciones Unidas (ONU) señala que en el año 2050 esta población alcanzará 1,543 millones (15.91 % del total de la población), y el 2100 los 2,484 millones (22.59 % del total de la población). (Ver Figura II-1).

Figura II-1 Evolución de la población mundial según franja etaria

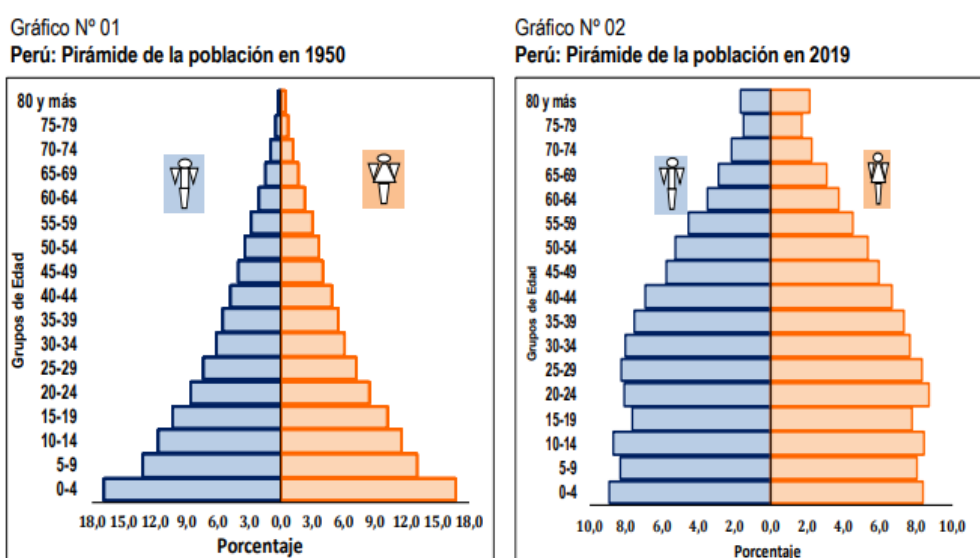


Fuente: ONU, 2019

2.2.2 La situación del adulto mayor en el Perú

Según el boletín de INEI titulado “Situación de la población Adulta Mayor” (INEI, Set 2019), en el Perú, en el año 1950, la población de adultos mayores era aproximadamente 433,205 personas y representaba el 5.7% del total de la población. Al segundo trimestre del año 2019 existía un aproximado de 4’029,443 adultos mayores que representan el 12.4% del total de la población (Figura II-1 Evolución de la población mundial según franja etaria). Las proyecciones del INEI estiman que la población adulta mayor a nivel nacional para el año 2050 será de 9.1 millones.

Figura II-2 Pirámide de la población peruana en los años 1950 y 2019



Fuente: INEI, 2019

El aumento de la población de adultos mayores en el Perú es producto de los cambios en la estructura de edad de la población y de la reducción de la fecundidad. Es decir, la población de 0 a 4 años ha disminuido de 16.8% en 1950 a 11.9% en el año 2000 presumiendo que será de 6.7% en el año 2,050. Simultáneamente, el sector de la población mayor de 65 años en los primeros cincuenta años del siglo XX aumentó lentamente pasando de 3.5% en 1950 a 4.7% en el año 2000, y asumiendo que crecerá a 15.7% para el año 2050. (INEI, 2001).

De acuerdo a la distribución de la población por áreas urbana y rural se observa una tendencia de crecimiento en ambas áreas. Así que para el área urbana el porcentaje de personas adultas mayores se ha incrementado de un 3.23% en el año 1970, a 4.81% en el año 2000, previendo que será de 9.20% para el año 2,025. En cuanto al área rural el crecimiento ha pasado de 3.79% en el año 1970, a 4.45% en el año 2000 y previendo 6.14% para el año 2025. (INEI, 2001).

Por otro lado, al segundo trimestre del 2019 (INEI, Set 2019), el 42.5 % de los hogares del país estaba constituido por al menos un adulto mayor; y en Lima Metropolitana el 44.2% de los hogares.

2.2.3 Consideraciones en la atención médica al adulto mayor

- Problemas de salud y su atención en centros de salud.

Según el boletín de setiembre 2019 del INEI, durante el trimestre abril, mayo y junio de 2019 el 54.5% de los adultos mayores del país tuvieron un síntoma o malestar y el 40.9 % tuvo alguna enfermedad o accidente. La atención dada a los malestares, enfermedades o accidentes se aprecia en el

Anexo 3: Tipos de problemas de salud que afectan a la población adulta mayor en el Perú.

- Afiliación al sistema de salud

Según el boletín de setiembre 2019 del INEI, del total de adultos mayores del país, el 83.6 % tiene algún seguro de salud, sea público o privado, por lo que tienen acceso a servicios médicos.

- **Discapacidad**

Según el boletín de setiembre 2019 del INEI, del total de la población del país que padece alguna discapacidad, el 48 % son adultos mayores, el 33 % de los adultos mayores tiene discapacidad para usar los brazos y/o las piernas, el 14.1% tiene dificultad visual, el 14.8% tiene dificultad auditiva, el 5.3% tiene dificultad para entender o aprender y el 0.7 % tiene dificultad para hablar. Es decir, casi la mitad de la población adulta mayor requiere de algún tipo de asistencia.

2.3 Conclusiones del capítulo

- En este capítulo se desarrolla el concepto del proceso natural de envejecimiento en los adultos mayores, proceso que comienza a partir de los 60 años de edad. A partir de dicha etapa se acentúa el desgaste natural del cuerpo que afecta los sentidos, los músculos, órganos y la movilidad, etc. A consecuencia de ello, también se inician dificultades en la vida cotidiana de los adultos mayores, como problemas al subir y bajar de las escaleras, asear, salir de casa, etc.
- A fin de retardar la disminución de la calidad de vida del adulto mayor se deben realizar las siguientes actividades: tener buena alimentación, asistir a chequeos médicos, realizar actividades físicas, participar en actividades familiares y sociales.
- El presente capítulo muestra que la tendencia a nivel mundial y en el Perú es el aumento de la población de adultos mayores, debido a mejoras en la salud pública, estilos de vida favorables, etc. Así, en el 2018 del total de la población mundial, el 9.8 % eran adultos mayores proyectándose al 2050 llegar al 15.91 %. En tanto que, en el Perú, en el 2019 el 12.4 % del total de la población eran adultos mayores, proyectándose al 2050, llegar al 15.70 %.

CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

En el presente capítulo se analizan los resultados de las herramientas aplicadas durante la investigación, las cuales fueron determinadas en función a la metodología de investigación implementada en el presente plan de negocio (Ver Anexo 4: Metodología de la investigación). Las mencionadas herramientas permiten tener información respecto a las características del mercado objetivo, tales como: comportamientos, hábitos, gustos, tiempos, preferencias y necesidades respecto al servicio, con la finalidad de crear un servicio integral y atractivo, garantizando su aceptación en el mercado.

En esta misma línea, en base a la aceptación de la propuesta de negocio y otras variables externas, como la competencia directa e indirecta, costos y recursos, se estimará la demanda proyectada de los servicios propuestos.

3.1 Objetivo principal de la investigación de mercado

- Conocer el mercado, desde el enfoque de la oferta y la demanda, de un servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas.

3.2 Objetivos específicos de la investigación de mercado

- Determinar el perfil del mercado objetivo.
- Conocer si existe una necesidad del servicio en el mercado objetivo.
- Determinar si la idea de negocio es aceptada por el mercado objetivo.
- Definir las características del servicio, tanto para los clientes como para los usuarios.
- Conocer si existen competidores que ofrecen un servicio similar.
- Evaluar las principales razones por las cuales los clientes y los usuarios utilizarían el servicio.
- Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por el servicio para establecer las estrategias de marketing.
- Recabar a través de los expertos recomendaciones respecto al cuidado del adulto mayor y las necesidades que presentan.

3.3 Definición del mercado objetivo

Clientes: La población objetivo de estudio está definida como el conjunto de personas (mujeres y hombres) de 25 años a 65 años, que no tienen tiempo suficiente para realizar todas las actividades en el día y son tutores de familiares (padres, abuelos, tíos) o amigos cercanos mayores a 65 años, además, son de los niveles socioeconómicos A2, B y C1, y pertenecen a los distritos de Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince.

Se considera el rango de edad de 25 años a 65 años ya que es donde se concentra la PEA en un 81.8% según INEI, 2019.

Usuarios: Conjunto de personas (mujeres y hombres) a partir de los de 65 años hasta los 80 años, no postrados, eventualmente con deterioro cognitivo leve, que estén bajo el cuidado del cliente. Estas personas usualmente ya no trabajan y requieren de cuidados en cuanto a su salud. (IHME, 2018)

3.4 Entrevistas a profundidad a expertos relacionados a la gerontología

Se efectuaron entrevistas a profundidad a profesionales relacionados a la gerontología, entre ellos: médicos, psicólogos, cuidadores geriátricos y administradores de casas de reposo o negocios relacionados, el detalle de las personas entrevistadas y las entrevistas se encuentra en los Anexo 5 y Anexo 6.

3.4.1 Resultados

A continuación, se muestra un resumen del análisis de las entrevistas con los temas más relevantes y que agregan valor a la investigación (Ver Tabla III-1)

Tabla III-1 Resultados de entrevistas a profundidad

Tema	Resultados
Acompañamiento al adulto mayor	- Los hijos del adulto mayor son los que usualmente lo acompañan a sus citas médicas.
Duración de Cita Médica	- Las citas médicas pueden durar aproximadamente como mínimo 20 minutos y como máximo 45 minutos, dependiendo de la complejidad de la atención.
Enfermedades más frecuentes del adulto mayor	- Diabetes - Hipertensión - Problemas de memoria (Alzheimer) - Artrosis - Dolor crónico - Problemas coronarios - Escoliosis - Demencia senil - Trombosis
Costo de servicio de atención médica y de cuidadores geriátricos	- Consulta Médica Clínica Privada S/ 50.00 - Consulta Médica a Domicilio S/ 250.00 - Costo Cuidador Geriátrico oscila entre S/ 60.00 y S/80.00 (8 horas) - Costo Técnico de Enfermería oscila entre S/ 1500.00 y S/ 1800.00(6 días con un turno de 12 horas) - Costo Cuidador Geriátrico S/ 1000.00 (6 días con un turno de 12 horas)
Opinión respecto a propuesta de negocio	- Opinión positiva, beneficio para el adulto mayor que asiste solo a sus citas médicas, contribución a su calidad de vida. - Disminución de problemas de entendimiento por parte de los adultos mayores que acuden solos a sus citas médicas. - Considerar que el acompañante sea una persona preparada en temas de salud y/o con experiencia en el cuidado del adulto mayor.
Perfil del asistente	- Técnico en enfermería
Otras funciones del asistente	- Asistencia en trámites y actividades sociales
Servicios dirigidos a adultos mayores	- Desconocen un servicio similar en el mercado. - Sugieren ampliar la idea de negocio incluyendo acompañamiento a gestionar tramites, actividades sociales.

Fuente: Autores de la tesis

3.5 Focus group a usuarios

El focus group a los usuarios se llevó a cabo el 10 de agosto del 2019 y estuvo a cargo de la empresa FMG Marketing Trends. Este se realizó en una sala Gesell permitiendo a los autores de la tesis estar presentes. Los principales objetivos que se buscaron responder con la investigación fueron:

- Identificar las características que los usuarios potenciales requerirían del servicio para lograr aceptación en el mercado.
- Establecer una frecuencia de consumo semanal, mensual y anual.
- Averiguar los gustos y preferencias de los usuarios potenciales.

3.5.1 Perfil de participantes

Conjunto de personas (mujeres y hombres) mayores de 65 años, que estén bajo el cuidado del cliente, estas personas normalmente ya no trabajan y requieren de cuidados en cuanto a su salud.

3.5.2 Guía metodológica

- **Técnica.** - Dinámica grupal a cargo de una moderadora, conformado por 8 participantes.
- **Grupo objetivo.** - Conjunto de personas (mujeres y hombres) mayores de 65 años, que estén bajo el cuidado del cliente, estas personas normalmente ya no trabajan y requieren de cuidados en cuanto a su salud.
- **Instrumento de recojo de información.** - Se elaboró una guía de indagación la cual es considerada como herramienta de recojo de información.

3.5.3 Resultados

En la Tabla III 2 se detallan los resultados más relevantes según el tema de investigación propuesto en la guía de indagación. Para mayor detalle ver Guías de indagación - Focus group usuarios y detalle de resultados en Anexo 7 y Anexo 8.

Tabla III-2 Resultados focus group usuarios

Temas	Resultados
Impacto	- Alto Impacto
Necesidad insatisfecha	- Necesidad no cubierta, usualmente son los hijos quienes llevan al adulto mayor a sus citas médicas.
Frecuencia de asistencia a citas médicas	- Una (1) vez al mes. - Dos (2) veces al mes. - Chequeos preventivos uno (1) o dos (2) veces al año.
Características que comprende el servicio	- Consideran que toman cuatro (4) horas asistiendo a una cita médica, incluyendo el transporte. - Considerar una (1) hora adicional en caso se dé demoras en la atención médica.
Punto de recojo y destino final	- Indicada por el contratante del servicio, al momento de reservar el mismo.
Vehículo	- Considerar automóviles acondicionados para transportar personal en silla de rueda.
Brazalete GPS	- Aceptación de la propuesta.
Contratante	- Consideran que los contratantes del servicio usualmente son los hijos.
Técnico asistente ideal	- Técnico en enfermería de preferencia. - Con conocimientos en primeros auxilios. - Género, indistinto. - Amable, paciente, amoroso, prudente.
Recojo o compra de medicamentos	- Considerar dentro del servicio.
Servicio cálido y actividades de esparcimiento	- Ampliar el giro del negocio a otras actividades de acompañamiento.
Forma de contratación del servicio	- Central telefónica. - <u>Aplicativo</u> (en caso lo usen los hijos o nietos).
Competencia y precio	- No conocen servicio similar en el mercado. - <u>Tarifa plan por un paquete de horas.</u>
Nivel de agrado	- Alto agrado, sin embargo quisieran que sea 24 horas.

Fuente: Autores de la tesis

3.6 Focus group a clientes

El focus group a clientes fue desarrollado por los autores del presente plan de negocio el 14 de setiembre del 2019. Participaron nueve (9) personas, para evitar que se limite el dialogo y no se formen subgrupos con opiniones sesgadas. Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Determinar las características de estilo de vida de los clientes.
- Entender los factores, que influyen en el cliente al momento de decidir sobre contratar un servicio como el propuesto.
- Exponer la idea de servicio y verificar si es interesante y atractiva para el cliente y usuarios.

- Identificar sugerencias para mejorar la idea de negocio tanto de los clientes como de los usuarios.
- Valor percibido del servicio de los clientes.
- Frecuencia potencial de consumo del servicio
- Conocer la percepción sobre el servicio ofrecido.
- Identificar las necesidades insatisfechas de los clientes que deberían ser cubiertas por el servicio.
- Conocer las opiniones e intención de compra respecto a un precio sugerido del servicio.
- Identificar las preferencias sobre las formas de venta (app, página web, módulos en la clínica, ferias, etc.).

3.6.1 Perfil de participantes

- Personas de 25 años a 65 años de edad a cargo del cuidado de familiares (padres, abuelos, tíos) o amigos cercanos mayores a 65 años.
- Los participantes del focus group son de los niveles socioeconómicos A2, B y C1.
- Son personas que residen en las zonas seis (6) y siete (7) de Lima Metropolitana, que corresponden a Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince.

3.6.2 Guía metodológica

- **Técnica.** - Dinámica grupal a cargo de una moderadora, conformado por 9 participantes.
- **Grupo objetivo.** – Conjunto de personas (mujeres y hombres) de 25 años a más que no tienen tiempo suficiente para realizar todas las actividades en el día y están a cargo de familiares (padres, abuelos, tíos) o amigos cercanos mayores a 65 años, además, son de los niveles socioeconómicos A2, B y C1, y pertenecen a los distritos de Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince.
- **Instrumento de recojo de información.** - Se elaboró una guía de indagación el cual es considerado como herramienta de recojo de información.

3.6.3 Resultados

- - En la Tabla III se detallan los resultados más relevantes según el tema de investigación propuesto en la guía de indagación. Para mayor detalle ver Guías de indagación - Focus group clientes y detalle de resultados en el Anexo 9 y Anexo 10.

Tema	Resultados
Conocimiento del estilo de vida del clientes	- Los clientes son personas que se encuentran fuera de casa como mínimo 10 horas. Mantienen relaciones cercanas con sus padres y/o abuelos y tienen relaciones emocionales estables
Conocimiento del estilo de vida del adulto mayor	- Los adultos mayores no entienden claramente las instrucciones del médico tratante. Algunas veces tienen un hijo o hija con quien quieren asistir a las citas médicas, generando, malestar en ese familiar. En su mayoría, los adultos mayores no usan tecnología.
Imagen y posicionamiento del sistema de salud actual	- A diferencia del sistema de salud privada, el sistema de salud pública no cuenta con el equipamiento necesario para la atención idónea a los adultos mayores. Asimismo, la programación de las citas es inoportuna porque se hace con más de tres meses de espera. El sistema de salud público puede usarse únicamente de forma preventiva, mas no en caso de enfermedades
Imagen y posicionamiento de servicios de acompañamiento al adulto mayor	- Los clientes indican no conocer alguna empresa que brinde servicio de acompañamiento al adulto mayor. Únicamente conocen técnicas de enfermería que prestan servicios a domicilio. - En caso el servicio se brinde, este debería ser prestado por especialistas, gozar de credibilidad, puntualidad y garantía.
Evaluación del concepto	- Los participantes sugirieron usar tecnología (aplicativo móvil) con opciones de elección del prestador del servicio de acompañamiento y una cámara en el vehículo de traslado, quien debe ser un especialista en el cuidado al adulto mayor. Lo que más aprecian los participantes del concepto fue que el adulto mayor estaría acompañado de un especialista, que el servicio los libera del sentimiento de culpa que les genera no poder asistir de forma idónea a sus adultos mayores durante sus citas médicas. En cuanto a la frecuencia de contratación, los participantes mencionaron dependerá del estado de salud de adulto mayor Respecto al precio del servicio, indicaron que estarían dispuestos a pagar un máximo de S/ 200.00 y un mínimo de S/100.00 por cada servicio de asistencia. Además, si contrataran un paquete, pagarían un máximo de S/ 500.00 por tres servicios de asistencia o S/ 600.00 por cuatro servicios de asistencia. Algunos participantes mencionaron que también estarían de acuerdo con pagar una tarifa fija de S/ 75.00 hagan uso o no del servicio de asistencia. Finalmente, con relación a la demanda los nueve (9) participantes dijeron que contratarían el servicio de acompañamiento al adulto mayor.

Fuente: Autores de la tesis

3.7 Encuestas estructuradas a clientes

A través de esta herramienta se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas las cuales fueron aplicadas por la consultora GSI Consultoría en Investigación de Mercado y se tuvo como finalidad de responder los siguientes objetivos:

- Conocer si este plan de negocio satisface una necesidad insatisfecha en el mercado
- Identificar a los competidores existentes que atienden al mercado con un negocio similar y las características resaltantes de estos que los hacen atractivos.
- Establecer una frecuencia de consumo semanal, mensual y anual.

3.7.1 Perfil de participantes

- Los encuestados son personas (mujeres y hombres) de 25 a 65 años, que están a cargo del cuidado de familiares (padres, abuelos, tíos) o amigos cercanos mayores a 65 años.
- Los encuestados son de los niveles socioeconómicos A2, B y C1.
- Son personas que residen en las zonas seis (6) y siete (7) de Lima Metropolitana, que corresponden a Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince.

3.7.2 Guía metodológica

- **Técnica.** - Encuestas presenciales: se usa la técnica de encuesta directa y personal, como si se tratara de una entrevista, la principal ventaja es que la persona puede explicar su respuesta, por lo que, el entrevistador recibe más información. Asimismo, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador, aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida.
- **Instrumentos de recolección de información.** - Para la recolección de información, se aplicó un cuestionario estructurado a los encuestados, principalmente con preguntas cerradas (opciones únicas, opciones múltiples) y algunas preguntas abiertas, con temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación, ver Anexo 11: Encuesta – Estudio cuantitativo de demanda-octubre 2019.
- **Periodo de acción de recolección de datos.** - La operación de campo para la recolección de datos se realizó del 07 al 19 de octubre del año 2019.
- **Periodo de referencia.** - Los períodos de referencia para las variables a investigarse en la encuesta corresponden principalmente al día de la entrevista.
- **Cobertura geográfica.** - Las encuestas se aplican en los distritos de las zonas seis (6) y siete (7) de Lima Metropolitana, que corresponden a Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince.
- **Grupo objetivo.**- La población objetivo de estudio está definida como el conjunto de personas (mujeres y hombres) de 25 años a 65 años, que no tienen tiempo suficiente para realizar todas las actividades en el día y son tutores de familiares

(padres, abuelos, tíos) o amigos cercanos mayores a 65 años, además, son de los niveles socioeconómicos A2, B y C1, y pertenecen a los distritos de Surco, San Isidro, La Molina, Miraflores, San Borja, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince.

- **Diseño de la muestra**

- **Marco muestral.** - El marco muestral para la selección de la muestra lo constituye la información proveniente del total de hogares (132,124) en los distritos de Pueblo Libre, San Miguel, Miraflores, La Molina, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco, que tienen algún miembro adulto/a mayor y pertenecen al nivel socioeconómico A2, B y C1. Para calcular el marco muestral, del total de hogares, primero se extrae la proporción de hogares con algún miembro adulto/a mayor y luego se extrae el número de hogares de los NSE A2, B y C1 (Ver Tabla III-3).

Tabla III-3 Marco muestral de hogares del NSE A2, B y C1, según distritos

Zona	Distrito	Total de hogares ^{1/}	Hogares con algún miembro adulto/a mayor ^{1/}		NSE de Hogares ^{2/}			Total Hogares con algún miembro adulto/a mayor del NSE A2, B y C1 ^{3/}	
			%	Absoluto	% NSE A2	% NSE B	% NSE C1	%	Absoluto
Zona 7	Miraflores	37,626	43.8%	16,480	28.6%	44.9%	8.4%	81.9%	13,497
	San Isidro	21,073		9,230					7,559
	San Borja	34,940		15,304					12,534
	La Molina	40,245		17,627					14,437
	Surco	100,585		44,056					36,082
Zona 6	San Miguel	46,210	11.3%	20,240	59.7%	13.0%	84.0%	16,577	
	Pueblo Libre	26,407		11,566				9,473	
	Magdalena del Mar	19,239		8,427				6,902	
	Jesús María	23,794		10,422				8,536	
	Lince	18,193		7,969				6,527	
Total		368,312		161,321					132,124

Fuente: INEI, 2019 ^{1/}, APEIM, 2017 ^{2/}, (APEIM 2017 ^{3/}).

Las unidades de muestreo son las siguientes:

- La Unidad Primaria de Muestreo (UPM) está conformada por los distritos de la zona seis (6) y siete (7) de Lima Metropolitana,
- La Unidad Secundaria de Muestreo (USM) es la manzana.

- La Unidad Terciaria de Muestreo (UTM) es el hogar en viviendas particulares con ocupantes presentes.
- **Tipo de muestra.** - La muestra es del tipo probabilística a nivel de manzanas y estratificada por distritos.
- **Tamaño de muestra.** - El tamaño total de la muestra es de 384 hogares particulares con ocupantes presentes, para su cálculo se usó el nivel de confianza del 95.0% y margen de error del 5.0%; además, el factor de probabilidad éxito/fracaso es de 50.0%, que es lo recomendado en estudios de este tipo, cuando no se tiene información histórica similar en otras fuentes. Este tamaño de muestra se calculó con la siguiente fórmula para poblaciones infinitas.

Fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z_{α}^2 : Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito

q: Factor de probabilidad fracaso

e: Margen de error

Datos:

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96$$

$$p = 50.0\%$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 5.0\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

- **Selección de la muestra.** - Para seleccionar la muestra a encuestar, del universo de manzanas de los NSE A2, B y C1, se seleccionó aleatoriamente la muestra de 77 manzanas estratificadas por distritos según su proporcionalidad de hogares a encuestar (Ver Tabla III-3). Por cada manzana se seleccionó a cinco (5) viviendas para la aplicación de la encuesta de forma sistemática cada cinco (5) viviendas, con arranque aleatorio desde una esquina de la manzana en sentido horario.
- **Distribución de la muestra.** - A continuación, se presenta en la Tabla III-4 con la distribución de la muestra, según distritos:

Tabla III-4 Distribución muestral, según distritos

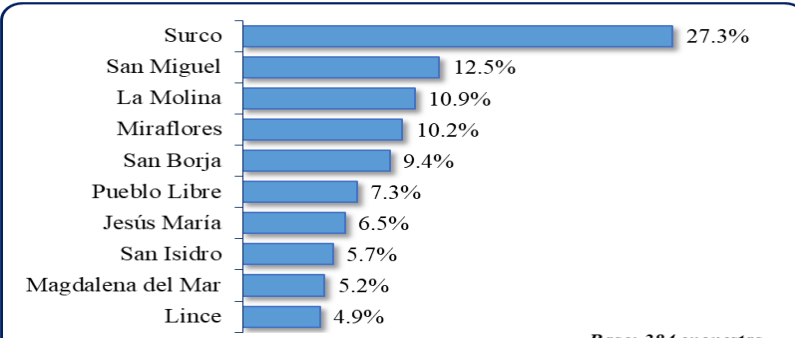
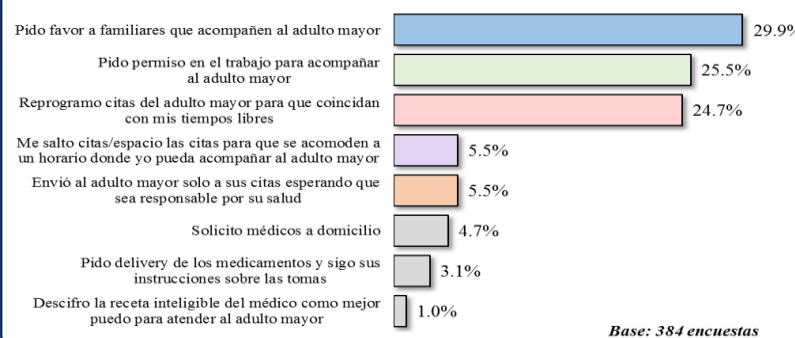
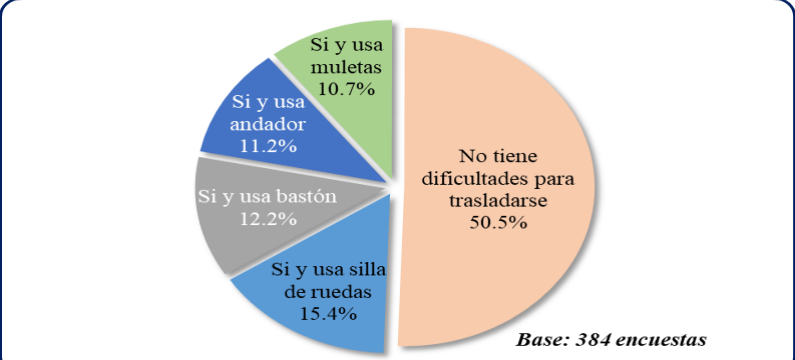
Zona	Distrito	Total hogares con algún miembro adulto/a mayor del NSE A2, B y C1		Muestra de hogares	Manzanas a encuestar	Hogares encuestados por manzana
		Absoluto	Distribución %			
Zona 7	Miraflores	13,497	10.22%	39	8	5
	San Isidro	7,559	5.72%	22	4	5
	San Borja	12,534	9.49%	36	7	5
	La Molina	14,437	10.93%	42	8	5
	Surco	36,082	27.31%	105	21	5
Zona 6	San Miguel	16,577	12.55%	48	10	5
	Pueblo Libre	9,473	7.17%	28	6	5
	Magdalena del Mar	6,902	5.22%	20	4	5
	Jesús María	8,536	6.46%	25	5	5
	Lince	6,527	4.94%	19	4	5
Total		132,124	100.00%	384	77	5

Elaboración: Autores de la Tesis.

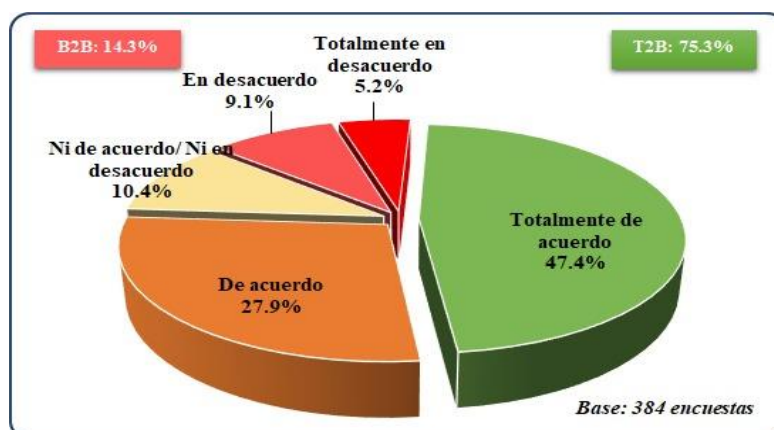
3.7.3 Resultados

Los principales resultados obtenidos de las encuestas se muestran en la Tabla III-6. Para mayor detalle ver Anexo 12.

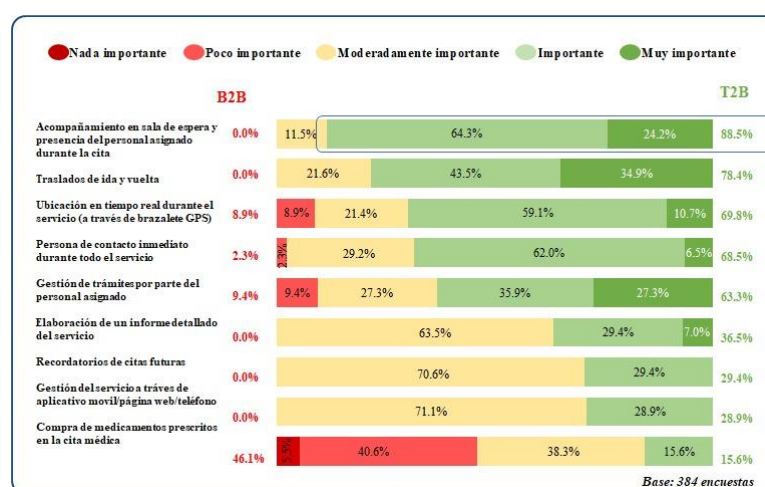
Tabla III-5 Resultados de aplicación de encuestas

Temas	Resultados																						
Distrito de residencia	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Distrito</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Surco</td> <td>27.3%</td> </tr> <tr> <td>San Miguel</td> <td>12.5%</td> </tr> <tr> <td>La Molina</td> <td>10.9%</td> </tr> <tr> <td>Miraflores</td> <td>10.2%</td> </tr> <tr> <td>San Borja</td> <td>9.4%</td> </tr> <tr> <td>Pueblo Libre</td> <td>7.3%</td> </tr> <tr> <td>Jesús María</td> <td>6.5%</td> </tr> <tr> <td>San Isidro</td> <td>5.7%</td> </tr> <tr> <td>Magdalena del Mar</td> <td>5.2%</td> </tr> <tr> <td>Lince</td> <td>4.9%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Base: 384 encuestas</i></p>	Distrito	Porcentaje	Surco	27.3%	San Miguel	12.5%	La Molina	10.9%	Miraflores	10.2%	San Borja	9.4%	Pueblo Libre	7.3%	Jesús María	6.5%	San Isidro	5.7%	Magdalena del Mar	5.2%	Lince	4.9%
Distrito	Porcentaje																						
Surco	27.3%																						
San Miguel	12.5%																						
La Molina	10.9%																						
Miraflores	10.2%																						
San Borja	9.4%																						
Pueblo Libre	7.3%																						
Jesús María	6.5%																						
San Isidro	5.7%																						
Magdalena del Mar	5.2%																						
Lince	4.9%																						
Cómo soluciona cuando se presenta la necesidad de que un adulto mayor de su círculo cercano vaya a una cita médica?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Solución</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pido favor a familiares que acompañen al adulto mayor</td> <td>29.9%</td> </tr> <tr> <td>Pido permiso en el trabajo para acompañar al adulto mayor</td> <td>25.5%</td> </tr> <tr> <td>Reprogramo citas del adulto mayor para que coincidan con mis tiempos libres</td> <td>24.7%</td> </tr> <tr> <td>Me salto citas/espacio las citas para que se acomoden a un horario donde yo pueda acompañar al adulto mayor</td> <td>5.5%</td> </tr> <tr> <td>Envío al adulto mayor solo a sus citas esperando que sea responsable por su salud</td> <td>5.5%</td> </tr> <tr> <td>Solicito médicos a domicilio</td> <td>4.7%</td> </tr> <tr> <td>Pido delivery de los medicamentos y sigo sus instrucciones sobre las tomas</td> <td>3.1%</td> </tr> <tr> <td>Descifro la receta inteligible del médico como mejor puedo para atender al adulto mayor</td> <td>1.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Base: 384 encuestas</i></p>	Solución	Porcentaje	Pido favor a familiares que acompañen al adulto mayor	29.9%	Pido permiso en el trabajo para acompañar al adulto mayor	25.5%	Reprogramo citas del adulto mayor para que coincidan con mis tiempos libres	24.7%	Me salto citas/espacio las citas para que se acomoden a un horario donde yo pueda acompañar al adulto mayor	5.5%	Envío al adulto mayor solo a sus citas esperando que sea responsable por su salud	5.5%	Solicito médicos a domicilio	4.7%	Pido delivery de los medicamentos y sigo sus instrucciones sobre las tomas	3.1%	Descifro la receta inteligible del médico como mejor puedo para atender al adulto mayor	1.0%				
Solución	Porcentaje																						
Pido favor a familiares que acompañen al adulto mayor	29.9%																						
Pido permiso en el trabajo para acompañar al adulto mayor	25.5%																						
Reprogramo citas del adulto mayor para que coincidan con mis tiempos libres	24.7%																						
Me salto citas/espacio las citas para que se acomoden a un horario donde yo pueda acompañar al adulto mayor	5.5%																						
Envío al adulto mayor solo a sus citas esperando que sea responsable por su salud	5.5%																						
Solicito médicos a domicilio	4.7%																						
Pido delivery de los medicamentos y sigo sus instrucciones sobre las tomas	3.1%																						
Descifro la receta inteligible del médico como mejor puedo para atender al adulto mayor	1.0%																						
¿El adulto mayor de su círculo cercano tiene dificultades para trasladarse?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No tiene dificultades para trasladarse</td> <td>50.5%</td> </tr> <tr> <td>Si y usa silla de ruedas</td> <td>15.4%</td> </tr> <tr> <td>Si y usa bastón</td> <td>12.2%</td> </tr> <tr> <td>Si y usa andador</td> <td>11.2%</td> </tr> <tr> <td>Si y usa muletas</td> <td>10.7%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Base: 384 encuestas</i></p>	Respuesta	Porcentaje	No tiene dificultades para trasladarse	50.5%	Si y usa silla de ruedas	15.4%	Si y usa bastón	12.2%	Si y usa andador	11.2%	Si y usa muletas	10.7%										
Respuesta	Porcentaje																						
No tiene dificultades para trasladarse	50.5%																						
Si y usa silla de ruedas	15.4%																						
Si y usa bastón	12.2%																						
Si y usa andador	11.2%																						
Si y usa muletas	10.7%																						

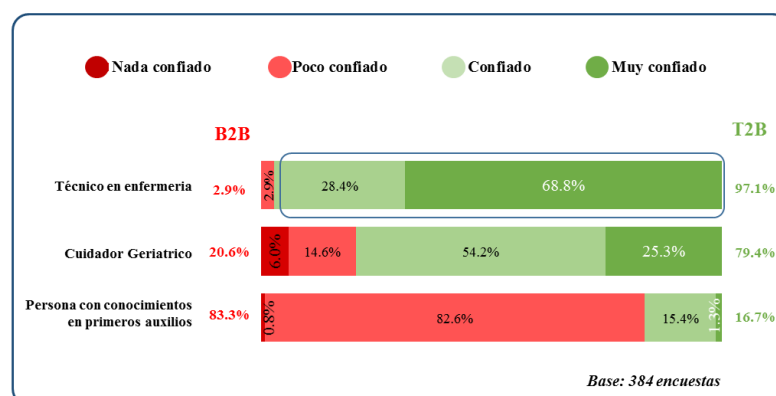
¿Qué opina de la posibilidad de contratar un servicio que le permita asignar a alguien de confianza (con experiencia y conocimientos médicos sobre adultos mayores) para asistir y acompañar al adulto mayor a sus citas médicas?

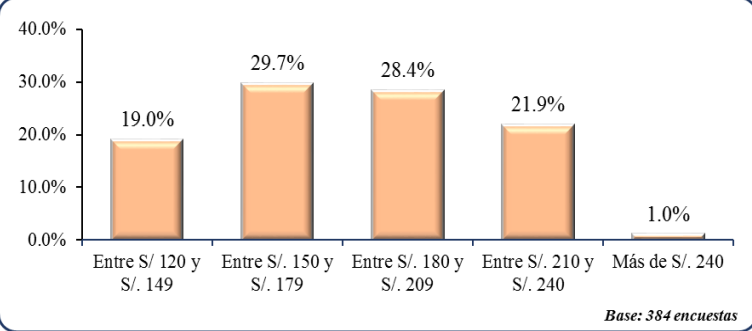
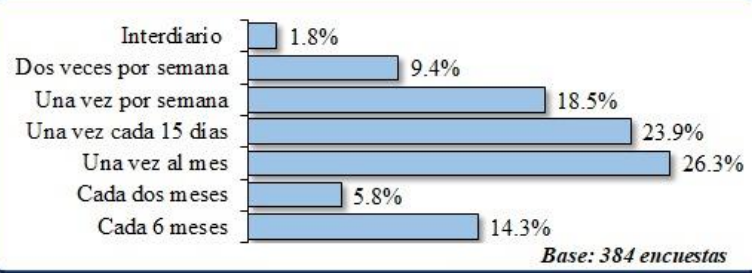
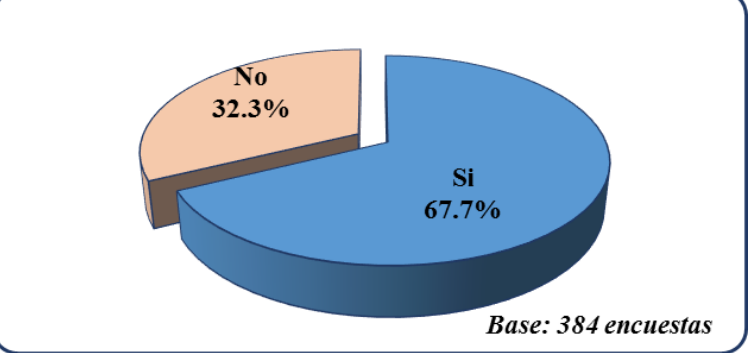
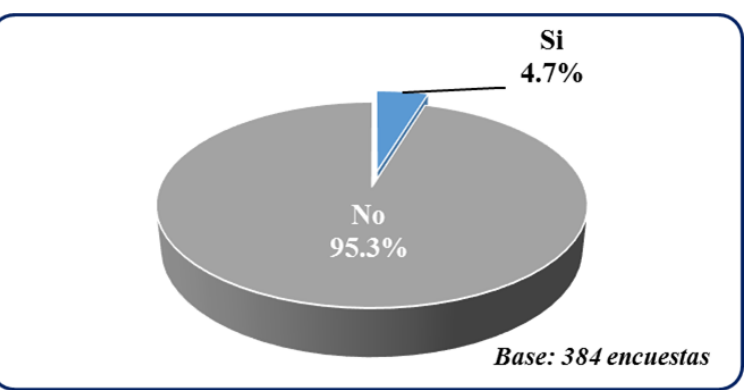


Aspectos más importantes para contratar el servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas



¿Con qué personal se sentiría más confiado de enviar al adulto mayor a su cargo a su cita médica?



<p>¿Cuál es el precio de venta que se cobraría a los clientes?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Precio (S/.)</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entre S/. 120 y S/. 149</td> <td>19.0%</td> </tr> <tr> <td>Entre S/. 150 y S/. 179</td> <td>29.7%</td> </tr> <tr> <td>Entre S/. 180 y S/. 209</td> <td>28.4%</td> </tr> <tr> <td>Entre S/. 210 y S/. 240</td> <td>21.9%</td> </tr> <tr> <td>Más de S/. 240</td> <td>1.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Base: 384 encuestas</p>	Rango de Precio (S/.)	Porcentaje	Entre S/. 120 y S/. 149	19.0%	Entre S/. 150 y S/. 179	29.7%	Entre S/. 180 y S/. 209	28.4%	Entre S/. 210 y S/. 240	21.9%	Más de S/. 240	1.0%				
Rango de Precio (S/.)	Porcentaje																
Entre S/. 120 y S/. 149	19.0%																
Entre S/. 150 y S/. 179	29.7%																
Entre S/. 180 y S/. 209	28.4%																
Entre S/. 210 y S/. 240	21.9%																
Más de S/. 240	1.0%																
<p>¿Con qué frecuencia contrataría el servicio?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Interdiario</td> <td>1.8%</td> </tr> <tr> <td>Dos veces por semana</td> <td>9.4%</td> </tr> <tr> <td>Una vez por semana</td> <td>18.5%</td> </tr> <tr> <td>Una vez cada 15 días</td> <td>23.9%</td> </tr> <tr> <td>Una vez al mes</td> <td>26.3%</td> </tr> <tr> <td>Cada dos meses</td> <td>5.8%</td> </tr> <tr> <td>Cada 6 meses</td> <td>14.3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Base: 384 encuestas</p>	Frecuencia	Porcentaje	Interdiario	1.8%	Dos veces por semana	9.4%	Una vez por semana	18.5%	Una vez cada 15 días	23.9%	Una vez al mes	26.3%	Cada dos meses	5.8%	Cada 6 meses	14.3%
Frecuencia	Porcentaje																
Interdiario	1.8%																
Dos veces por semana	9.4%																
Una vez por semana	18.5%																
Una vez cada 15 días	23.9%																
Una vez al mes	26.3%																
Cada dos meses	5.8%																
Cada 6 meses	14.3%																
<p>¿Estaría dispuesto a reservar y pagar este servicio a través de internet, páginas web, y/o aplicaciones?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>67.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>32.3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Base: 384 encuestas</p>	Respuesta	Porcentaje	Si	67.7%	No	32.3%										
Respuesta	Porcentaje																
Si	67.7%																
No	32.3%																
<p>¿Tiene conocimiento de alguna empresa que realice este servicio actualmente?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>4.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>95.3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Base: 384 encuestas</p>	Respuesta	Porcentaje	Si	4.7%	No	95.3%										
Respuesta	Porcentaje																
Si	4.7%																
No	95.3%																

Fuente: Estudio Cuantitativo de Demanda ,2019

3.8 Estimación de la demanda potencial

En función del análisis de resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa se ha determinado la demanda potencial tomando en cuenta las siguientes variables:

- % de personas con acceso a internet.
- % de adulto mayores no postrados.
- % adultos mayores que presenta algún problema de salud o enfermedad crónica.
- % adultos que solicitan atención de salud.
- % de aceptación de contratación de servicio escenario moderado (obtenido del análisis de encuestas).
- % aceptación precio escenario moderado (obtenido del análisis de encuestas).

Después de determinar que el total de hogares con algún miembro adulto/a mayor pertenecientes a los NSE A2, B y C1 asciende a 132,124 se establece también que este número representa el número mínimo de personas a cargo de al menos un adulto mayor.

A fin de determinar el mercado potencial se aplicaron los siguientes porcentajes: personas con acceso a internet (80.10%), adultos mayores no postrados (97%), adultos mayores que presenta algún problema de salud o enfermedad crónica (80.5%), adultos mayores que solicitan atención de salud (61.40%). El mercado potencial se determinó en 50,740 personas con algún miembro adulto mayor a cargo de su cuidado.

Luego de efectuar la investigación cuantitativa, se obtuvieron los porcentajes de aceptación de la propuesta de negocio que asciende a 75.30%, la cual fue obtenida como respuesta a la pregunta “¿Qué opina de la posibilidad de contratar un servicio que le permita asignar a alguien de confianza para asistir y acompañar al adulto mayor a sus citas médicas?”.

Finalmente, se aplicó el porcentaje 81%, que representa el porcentaje de personas que estarían dispuestas a pagar el precio de entre S/ 150.00 y S/ 179.00 por un servicio de cuatro (4) horas. Considerando que se tendrá una cobertura del 100%, nos da como resultado un mercado objetivo de 30,948 clientes. (Ver Tabla III-6).

Tabla III-6 Estimación del mercado objetivo

Descripción	
Total hogares con algún miembro adulto/a mayor del NSE A2, B y C1 (1)	132,124
% personas con acceso a internet (2)	80.10%
% adultos mayores no postrados (3)	97.00%
% adultos mayores que presenta algún problema de salud o enfermedad crónica (4)	80.50%
% adultos mayores que solicitan atención de salud (5)	61.40%
Mercado potencial	50,740
Nivel de aceptación según Encuestas (6)	75.30%
Nivel de aceptación Precio según Encuestas (6)	81.00%
Nro. de clientes por nivel de aceptación	30,948
Cobertura	100.00%
Mercado objetivo	30,948

Elaboración: Autores de la Tesis

Fuente: 1/ APEIM,2017, 2 / INEI,2019, 3/ RPP Noticias, 2015, 4/ INEI, 2019, 5/ INEI ,2010, 6/ Estudio Cuantitativo de Demanda, 2019.

Después de estimar el mercado objetivo, se han definido acciones de marketing dirigidas a este. Para cada tipo de acción se ha definido una tasa de conversión, que en conjunto permitirán llegar al mercado específico. (Ver Anexo 25). En base a lo detallado se obtiene una participación de mercado de 1.90% para el primer año de operaciones; para los años subsiguientes se ha considerado un porcentaje de crecimiento del 0.1% de participación basado en el desarrollo de negocio, acciones de marketing y desarrollo del mercado, obteniendo finalmente la proyección del mercado específico. (Ver Tabla III-7).

Tabla III-7 Estimación de clientes proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado objetivo	30,948	31,876	32,833	33,818	34,832
Participación de mercado	1.90%	1.97%	2.05%	2.16%	2.30%
Mercado específico	588	627	675	730	800

Elaboración: Autores de la Tesis

Según el análisis de resultados del estudio cuantitativo que se refiere a la frecuencia con la que se contrataría el servicio, se obtuvo que los mayores porcentajes se concentran en un (1) servicio por mes con 26.30%, dos (2) veces al mes con 24.9% y cuatro (4) veces al mes con 18.50%, los porcentajes se distribuyeron entre el número

del mercado específico total para obtener el número de mercado específico por tipo de servicio. Las demás frecuencias no han sido consideradas para la estimación del mercado específico, ya que el análisis ha sido realizado en base a un escenario moderado, ver Tabla III-8.

Tabla III-8 Estimación de mercado específico según % frecuencia de contratación

Tipo de Servicios	% Frecuencia de contratación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio básico (1 servicio al mes)	26.30%	155	165	177	192	211
Servicio pack 1 (2 servicios al mes)	23.90%	141	150	161	174	191
Servicio pack 2 (4 servicios al mes)	18.50%	109	116	125	135	148
Otras frecuencias que el servicio no satisface	31.30%	184	196	211	228	251
Total mercado específico	100.00%	588	627	675	730	800

Elaboración: Autores de la Tesis

Al considerar que es un servicio nuevo en el mercado y se tiene un mercado objetivo tradicional se ha considerado que la demanda del primer semestre de operaciones será la siguiente:

- los primeros tres (3) meses: la demanda del servicio será 25% de la demanda máxima proyectada para el primer año de operaciones.
- el cuarto mes la demanda del servicio será 40% de la demanda máxima proyectada para el primer año de operaciones, y
- los meses cinco (5) y seis (6) será 60% de la demanda máxima proyectada para el primer año de operaciones

Para mejor entendimiento ver Tabla III-9 Estimación de servicios proyectados primer año).

Tabla III-9 Estimación de servicios proyectados primer año

Tipo de Servicios	Proyección de Servicios 1° año												Total
	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Servicios Reales (% de los servicios proyectados)	25%	25%	25%	40%	60%	60%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Servicio básico (1 servicio al mes)	39	39	39	62	93	93	155	155	155	155	155	155	1,291
Servicio pack 1 (2 servicios al mes)	70	70	70	112	169	169	281	281	281	281	281	281	2,347
Servicio pack 2 (4 servicios al mes)	109	109	109	174	261	261	435	435	435	435	435	435	3,633
Total Servicios	218	218	218	348	522	522	871	871	871	871	871	871	7,271

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla III-10 se presentan los servicios proyectados durante el horizonte del proyecto, los cuales se obtienen multiplicando el mercado específico por la frecuencia de cada tipo de servicio, de manera que se obtienen los servicios mensualizados por tipo de servicio. Posterior a ello, se anualizan obteniendo los servicios proyectados por año. Para conocer la proyección de servicios mensualizados por año ver Anexo 13: Detalle de estimación de mercado objetivo.

Tabla III-10 Estimación de servicios proyectados por año

Tipo de Servicios	Proyección de servicios en el horizonte del proyecto					Total
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Servicio básico (1 servicio al mes)	1,291	1,980	2,136	2,304	2,532	10,243
Servicio pack 1 (2 servicios al mes)	2,347	3,600	3,876	4,188	4,596	18,607
Servicio pack 2 (4 servicios al mes)	3,633	5,568	6,000	6,480	7,116	28,797
Total servicios	7,271	11,148	12,012	12,972	14,244	57,647

Elaboración: Autores de la Tesis

Considerando que el servicio se brindará de lunes a sábado, se han dividido los servicios mensuales entre veintiséis días, para obtener los servicios diarios y por ende estimar la capacidad operativa del primer año. (Ver Tabla III-11 Capacidad Operativa 1er Año).

Tabla III-11 Capacidad Operativa 1er Año

	Capacidad Operativa - 1er Año												
Capacidad Operativa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Servicios Mensuales	218	218	218	348	522	522	871	871	871	871	871	871	7,271
Servicios Diarios	9	8	8	13	20	20	33	33	33	33	33	33	
Técnico de Enfermería por 8 horas al día (cubre 2 servicios)	5	4	4	7	10	10	17	17	17	17	17	17	
Servicio de Traslado al día (2 tramos)	9	8	8	13	20	20	33	33	33	33	33	33	

Elaboración: Autores de la Tesis

La capacidad operativa a partir del año dos (2) tiene un incremento del 20% sobre la capacidad operativa real, ello con la finalidad de tener un plan de contingencia en caso la demanda incremente o los técnicos en enfermería y/o los servicios de traslado tengan dificultades para cubrir los servicios. (Ver Tabla III-12 Capacidad Operativa – Horizonte de Proyecto).

Tabla III-12 Capacidad Operativa – Horizonte de Proyecto

Capacidad Operativa	Capacidad Operativa – Horizonte de Proyecto			
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Mensuales	929	1,001	1,081	1,187
Servicios Diarios	36	39	42	46
Técnico de Enfermería por 8 horas al día (cubre 2 servicios)	21	23	25	27
Servicio de Traslado al día (2 tramos)	9	9	10	11

Elaboración: Autores de la Tesis

Bajo el supuesto que cada servicio tiene una duración de cuatro (4) horas, se ha determinado adicionar al 15% de los servicios ya proyectados una (1) hora adicional a cada servicio como medida de contingencia. Ver Tabla III-13.

Tabla III-13 Estimación de servicios proyectados por año

Tipo de Servicio	Proyección de Servicios en el Horizonte del Proyecto					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Servicio con 1 hora adicional	1,091	1,672	1,802	1,946	2,137	8,647

Elaboración: Autores de la Tesis

3.9 Conclusiones del capítulo

- La modalidad de investigación para el presente plan de negocio es mixta, ya que se ha efectuado una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Las herramientas de investigación utilizadas como fuentes primarias de información son las entrevistas, focus group, y encuestas; y como fuentes secundarias de información los artículos de investigación, tesis y sitios web de entidades que proporcionen información relacionada al tema de investigación.
- Se analizaron los resultados de ocho (8) entrevistas a profundidad a expertos relacionados a la gerontología, un focus group a usuarios, un focus group a clientes y una encuesta estructurada a clientes.

- Los expertos consideran que el servicio propuesto beneficia al adulto mayor y contribuye a su calidad de vida.
- Los usuarios del servicio consideran que el perfil de la persona que los acompañará durante la cita médica debe ser un técnico en enfermería, debido a que perciben que mayor seguridad.
- La propuesta resulta atractiva para los adultos mayores que participaron en el focus group, quienes se sienten identificados con la necesidad de contar con el servicio de asistencia especializada para sus citas médicas. Consideran además que resulta innovadora y práctica, ya que ofrece seguridad y confianza, permitiendo a la persona mayor sentirse más autónoma e independiente.
- Los participantes del focus group a clientes indicaron que el servicio debe incluir algunos servicios complementarios como silla de ruedas, cámara en los autos donde sean transportados los adultos mayores y varias alternativas de técnicos de enfermería con perfiles y nivel de experiencia.
- La investigación cuantitativa determina que el 49.5% de los adultos mayores tienen dificultad para trasladarse, teniendo que usar bastón, muletas, andador o silla de ruedas.
- El 75.3% de los encuestados están dispuestos a contratar el servicio, haciendo referencia que este debe ser seguro, contar con personal experimentado en el cuidado del adulto mayor de preferencia un técnico en enfermería.
- La frecuencia de contratación de servicio que predomina más es la de una vez al mes con un 26.3% y la de una vez cada 15 días con un 23.9%.
- Con los datos analizados se determina que existe una necesidad insatisfecha y un mercado objetivo el cual atender que asciende a 30,948 clientes, de los cuales se tendrá una participación de mercado del 1.90 % el primer año en base a las acciones de marketing definidas para el presente plan de negocio.
- El mercado específico asciende a 588 personas y los servicios proyectados para el primer año ascienden a 7,271 servicios.
- Se ha contemplado una hora adicional para el 15% de los servicios, en caso se extienda la duración estimada de la cita médica.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo desarrolla diferentes herramientas que permiten analizar el macro entorno y el micro entorno con el fin de examinar los factores que pueden afectar el desarrollo del negocio.

4.1 Análisis de los factores externos

4.1.1 Análisis del macro entorno del negocio - PEST

El análisis del macro entorno del negocio incluye la revisión de los factores exógenos que afectan el negocio. Es decir, los entornos en los que se desarrolla el mismo entre los que se incluye el entorno político-legal, el económico, el social y finalmente el tecnológico. La Tabla IV 1 Análisis PEST muestra los aspectos más importantes de cada uno de los entornos mencionados a través del análisis PEST. Sin perjuicio de ello, mayor detalle se aprecia en el Anexo 14: Análisis PEST.

Tabla IV-1 Análisis PEST

ANALISIS PEST	
Entorno político-legal	<ul style="list-style-type: none">- Libre mercado permite a los inversionistas y emprendedores materializar sus iniciativas de negocio, la inestabilidad política puede generar que la población reduzca su consumo y la desaceleración de la economía nacional.- En cuanto al marco legal en el que se desarrollan los servicios dirigidos al adulto mayor se destaca la Constitución Política del Perú; y leyes especiales.
Entorno económico	<ul style="list-style-type: none">- Conforme lo señala el Banco Mundial en el informe “Perspectivas Económicas Mundiales: altas tensiones, bajas inversiones” publicado en junio 2019, el crecimiento económico mundial se reducirá al 2.6 % en 2019. Esto, debido a la disminución en el comercio y la inversión. Si bien se pronostica el crecimiento al 2.8% para el 2021, este incremento dependerá de tasas de financiamiento adecuadas y de la recuperación de economías emergentes. (Banco Mundial, s.f.)- El Perú se ha desarrollado económicamente en la última década. Este desarrollo se ha reflejado en los índices positivos mostrados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Este desarrollo también se ha irradiado a la población que, en efecto, ha visto mejoras económicas que ha permitido la consolidación de la clase media en 42% de la población. (Cámara de Comercio de Lima, 2018). Sin embargo, en el Reporte de Inflación: Setiembre 2019 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2020, publicado por el BCRP, esta entidad ha revisado a la baja el crecimiento del PBI de 2019, de 3.4% a 2.7%, y de 2020, de 4.0% a 3.8%, así como el de la demanda interna; de 3.3% a 3.0% en 2019 y de 4.0% a 3.7% en 2020. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)- En los últimos años se han aprobado instrumentos jurídicos que permiten que adultos mayores dispongan de mayores recursos a fin de sostenerse económicamente durante esta etapa de vida: Ley N.º 30741, Ley que regula la hipoteca inversa y su reglamento aprobado por N.º 202-2018-EF, la Ley N.º 30425,

	Ley que modifica el Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, entre otros.
Entorno social	<ul style="list-style-type: none"> - En la actualidad la población de adultos mayores del Perú se viene incrementando rápidamente. - El proceso de envejecimiento de la población peruana pone de manifiesto la inmediata urgencia de atender los problemas actuales y futuros que se presentan con el incremento de la población adulta mayor, por lo que se deben enfocar los esfuerzos de los sectores público y privado no solo en acceso a pensiones adecuadas, sino también en generar y fomentar el acceso fácil a nuevos e innovadores servicios que permitan a las personas adultas mayores llevar una vida digna con pleno ejercicio de sus derechos y el desarrollo de sus capacidades como personas de la tercera edad. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015) - Conforme al documento publicado por el BBVA Research, el aporte de la inmigración venezolana a la economía peruana de octubre 2019, existen más de 800,000 venezolanos en el Perú, concentrándose la mayoría en Lima. (BBVA, 2019). Asimismo, el Monitoreo de Flujo de Población Venezolana en el Perú - DTM 5 publicado por la Organización internacional para las Migraciones (OIM) en abril de 2019 indica que parte de la población migrante venezolana tienen entrenamiento en carreras relacionadas a la salud. (Organización Mundial de Migraciones, 2019)
Entorno tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Las tecnologías aplicables a los adultos mayores son muy variadas. Los siguientes son algunos de los beneficios que se pueden encontrar en soluciones tecnológicas ideadas para servir a los adultos mayores: medicación en tiempo y forma, monitoreo continuo de la salud, seguridad y control, y la geolocalización. - A futuro se espera que la tecnología este aparejada con los avances en los llamados hogares inteligentes, los cuales están aprovechando el Internet de las Cosas (IoT) para crear ambientes mucho más automáticos, seguros y confortables. (Forbes México, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

4.1.2 Análisis del micro entorno del negocio - Análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter

Mediante las cinco (5) fuerzas de Porter (Porter, 2015) se analizan las fuerzas de competencia en el sector de asistencia especializada a las citas médicas de los adultos mayores, con la finalidad de diseñar estrategias que permitan posicionar el negocio en el mercado.

4.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores entrantes

Para evitar el ingreso de nuevos competidores la empresa usará las siguientes barreras de entrada que indica Porter:

- **Diferenciación del servicio.** - El negocio es un servicio innovador en el mercado y cuenta con características únicas al ser brindado por personal especializado y con tecnología de geolocalización en tiempo real. El trato brindado por el personal

técnico capacitado, el servicio de asistencia y acompañamiento que se brindará desde el recojo del adulto mayor, el traslado, la gestión de trámites en el centro de salud, la asistencia durante los tiempo de espera, la toma de notas, la grabación de las indicaciones del médico tratante, la compra de medicamentos, y la realización de un informe detallado son características que diferencian el servicio que generaran en el cliente y usuario confianza y tranquilidad al contratar el servicio.

- **Inversiones de capital.** - El negocio tendrá una inversión de capital que permita proporcionar un servicio de calidad teniendo en cuenta el público objetivo al que se dirige. Siendo ello así, se tiene un vehículo especial para el traslado del adulto mayor, oficina, equipos de seguimiento en tiempo real, y personal especializado.
- **Acceso a los canales de distribución.** - La empresa desplegará una campaña de publicidad mediante redes sociales, volanteo, espacios en clínicas y hospitales, videos y merchandasing. Asimismo, el servicio podrá ser contratado a través los canales presencial, virtual (página web/app) y central telefónica tal como se detalla en el plan de operaciones.

4.1.2.2 Poder de Negociación con los proveedores

Este punto analiza el poder de negociación con los proveedores que permiten a la empresa brindar el servicio. Para este análisis se tendrá en cuenta la cantidad de proveedores, el poder de decisión del proveedor en el precio, el poder de negociación de los proveedores y el nivel de poder adquisitivo del negocio.

- **Proveedores de servicios profesionales y técnicos:** El poder de negociación de los técnicos de enfermería es de nivel medio debido a que estos profesionales pueden crear empatías y relacionarse con los usuarios generando que sea difícil el cambio de este personal. Asimismo, los técnicos de enfermería pueden ser contratadas directamente por los usuarios para ejecutar el servicio. Sin embargo, existe gran oferta de mano de obra de este tipo de profesionales en el mercado por lo que debilita su poder de negociación.

- **Proveedores de servicio de traslado:** El poder de negociación es alto ya que existen diversas empresas que ofrecen servicios de traslado que incluyen la gasolina, conductor, seguros, mantenimientos de manera integral.
- **Proveedores de productos en general:** Proveedores de computadoras, teléfonos inteligentes, Brazaletes GPS, mobiliario (escritorios, sillas, estantes), equipos de movilidad asistida. El poder de negociación de los proveedores de productos en general es bajo por haber muchas empresas que ofertan estos productos.
- **Proveedores de servicios generales:** Servicio de energía eléctrica, agua y desagüe, servicio de internet, celular, SOAT, personal de limpieza de oficina, servicio de mantenimiento de movilidad, servicio de alquiler de cocheras, combustibles.

El poder de negociación de los proveedores de servicios básicos (energía eléctrica, agua y desagüe) es bajo ya que son servicios regulados. En esta misma línea los servicios de internet, telefonía móvil, SOAT, personal de limpieza, mantenimiento vehicular y combustible es bajo ya que existe un gran número de proveedores de esos servicios que compiten en el mercado. Por otro lado, el servicio de alquiler de cochera es medio ya que si bien la oferta no es abundante las barreras de ingreso nuevos proveedores es baja.

4.1.2.3 Poder de negociación con los clientes o compradores

En este análisis se tiene en cuenta los siguientes factores que determinan el poder de negociación con los clientes o compradores: varias empresas con la misma alternativa de servicio, disponibilidad de servicios sustitutos existentes, especialización del servicio, disponibilidad de información del cliente y precio sensible para el cliente.

Teniendo en cuenta los factores señalados en el párrafo anterior se considera que el poder de negociación de los clientes o compradores es medio ya que si bien existe un único competidor directo (T-cuido) este no brinda el servicio especializado ni utiliza herramientas tecnológicas de geolocalización en tiempo real. Por otro lado, los servicios parcialmente sustitutos, como las taxis particulares y servicios de empresas de taxis,

solo trasladan al adulto mayor hacia las clínicas y hospitales. Asimismo, el precio del servicio de los competidores sustitutos fortalece el poder de negociación de los compradores.

4.1.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

En este punto se desarrollan la amenaza de los servicios sustitutos. Para este análisis se tiene en cuenta la disponibilidad de los sustitutos, diferenciación del servicio percibido por el cliente y los precios de los servicios sustitutos.

- Taxis particulares que realizan el servicio de traslado de personas del domicilio del adulto mayor a cualquier clínica, hospital o centro médico, algunas de estas empresas son Uber, Taxi-Green, Taxi Satelital, Taxi real, etc.
- Algunas clínicas u hospitales ofrecen el servicio asistencia al adulto mayor para pacientes que no están acompañados. Por ejemplo, la clínica Ricardo Palma ofrece este servicio, pero no realizan el servicio de traslado del adulto mayor de su domicilio hacia los centros médicos.
- Existen empresas que brindan el servicio de enfermería. En este caso, la enfermera acude al domicilio del adulto mayor para atender algunas necesidades médicas. También realizan el servicio de traslado del médico hacia el domicilio del paciente, algunas de estas empresas son: Enfermeras a domicilio, Mi enfermera, Good Hands Perú, etc.

La estrategia a utilizar será la diferenciación al ser un servicio integral de traslado y asistencia especializada a los adultos mayores hasta completar sus citas médicas.

4.1.2.5 Rivalidad entre competidores

Para el análisis de rivalidad entre competidores se tiene en cuenta la existencia de competidores y el poder de los mismos.

Al no haber empresas que desarrollen el servicio integral de traslado y asistencia especializada a los adultos mayores para sus citas médicas, esta rivalidad no existe. Solo

se tiene como único competidor directo, el Servicio de traslado a adultos mayores a las citas médicas de la empresa “T-cuido”, el cual es ejecutado por acompañantes empíricos. Si bien existen servicios de traslados (taxis), estos únicamente se ocupan de conducir a cualquier cliente a un destino, sin tener en cuenta su condición de salud, la edad o la ocasión de traslado por lo tanto no existe rivalidad con este tipo de proveedores de servicios. De igual manera, el servicio prestado por técnicos de enfermería se limita a la asistencia en el propio domicilio del paciente, por lo tanto, tampoco no representa rivalidad al negocio propuesto.

4.1.3 Benchmarking

A continuación, se realiza el Benchmarking a nivel local y con servicios en otros países.

4.1.3.1 Análisis de la oferta a nivel local

A nivel local, recientemente (segundo semestre del año 2019) ha ingresado al mercado el único competidor directo del servicio: la empresa T-cuido. Esta empresa ofrece –entre otros- el servicio de acompañamiento y traslado al adulto mayor a citas médicas (consiste en el recojo de la persona, cuidado durante el traslado y el acompañamiento hasta el retorno a la ubicación donde se indique) por personal empírico

Por otro lado, existen competidores indirectos del negocio - proveedores de servicios similares o sustitutos que pueden reducir la demanda del negocio. En este sentido, a continuación, se describen algunos negocios locales que generan oferta de servicios sustitutos, similares y/o complementarios. (Ver Tabla IV-2)

Tabla IV-2 Lista de empresas sustitutas, similares y/o complementarios a nivel local.

Ítem	Empresas	Servicios	Página web
1	Cuidadores geriátricos		
1.1	Enfermeras Gloria	Atención médica y de cuidado al adulto mayor en su domicilio.	www.enfermerasgloria.com/
1.2	Geriátras a domicilio	Atención médica y de cuidado al adulto mayor en su domicilio, tratamientos de enfermedades crónicas	http://www.geriatraencasa.com/
1.3	Good Hands Perú	Atención médica y de cuidado al adulto mayor en su domicilio, baños de adultos mayores, enfermería oncológica	www.goodhandsperu.com/
1.4	Homecare	Atención médica y de cuidado al adulto mayor en su domicilio, rehabilitación, enfermería oncológica	homecare.com.pe/index.html#inicio
1.5	Mi enfermera	Atención médica y de cuidado al adulto mayor en su domicilio, rehabilitación, curaciones.	www.mienfermeraperu.com/
1.6	Paramédicos geriátricos	Atención de prevención, rehabilitación y recuperación del adulto mayor.	www.facebook.com/paramedico.geriatra?rdc=1&rdr
2	Casas de reposo		
2.1	Casa de reposo dulce hogar	Atención médica, alojamiento, alimentación, servicio de lavandería.	www.casadereposodulcehogar.com/
2.2	Casa de reposo de la Divina Misericordia	Atención médica, alojamiento, alimentación, servicio de lavandería, terapia ocupacional.	www.casadereposodivinamisericordia.com/
2.3	Casa de reposo Emmanuel	Atención médica, terapia médica, alojamiento, alimentación, servicio de lavandería.	www.aemmanuel.org/casa-reposo.html

Elaboración: Autores de la Tesis

4.1.3.2 Análisis de la oferta en otros países

En otros países existen actualmente empresas que prestan servicios dirigidos a adultos mayores entre los que se incluye el contenido en el presente plan de negocio por lo que a continuación se detallan algunas empresas que incluyen esta oferta. Ver Tabla IV-3.

Tabla IV-3 Lista de empresas similares en otros países.

Ítem	Empresa	Países	Servicios	Página web
1	Pródigos	Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla en Colombia	Servicio de acompañamiento flexible (citas médicas, diligencias, actividades lúdicas) y acompañamiento permanente (los servicios permanentes se ofrecen a partir de 4 días por semana)	www.prodigosapp.com
2	Joyners	Barcelona, Madrid, Valencia, Zaragoza en España y París en Francia.	Servicio de acompañamientos: a citas médicas, traslados, preparación de comida, servicios nocturnos en hospitales, residencias y domicilios, curas, postoperatorios, paliativos y otros relacionados a la asistencia del adulto mayor.	www.joyners.com
3	Asistencia Exclusiva	Buenos Aires, Argentina	El servicio es prestado en los hogares de los propios adultos mayores o acompañándolos en las distintas situaciones que se suelen presentar.	http://www.asistenciaexclusiva.com/
4	Belleville Residencial	Montevideo, Uruguay	Entre los servicios personalizados, gestión de trámites entre los que se incluyen el obtener órdenes para médicos, exámenes, retirar medicación o cualquier otro aspecto referido al tema.	www.belleville.com.uy

Elaboración: Autores de la Tesis

De lo expuesto, se evidencia que la oferta del servicio contenido en el presente plan de negocio, en el exterior se ofrece de forma conjunta con otros servicios por lo que, si bien en un inicio la oferta se limita al acompañamiento a adultos mayores en sus citas médicas, resulta conveniente expandir los servicios de la empresa a servicios complementarios dirigidos a adultos mayores.

Mayor detalle respecto a los competidores a nivel local y en otros países se aprecia en el Anexo 15.

4.1.4 Matriz EFE

El análisis externo efectuado permite identificar los principales factores externos que afectarían al negocio en forma positiva y negativa. (Ver Tabla IV-4).

Tabla IV-4 Matriz de evaluación de factores externos – EFE

N ^o	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Crecimiento continuo de la población adulta mayor en el Perú.	15%	4	0.6
2	Marco jurídico que permite el desarrollo de iniciativas de negocio.	5%	3	0.15
3	Estilos de vida moderno: los clientes carecen de tiempo para atender a los adultos mayores de forma idónea.	15%	4	0.6
4	Incremento de profesionales capacitados en el campo de la salud del adulto mayor (inmigración y escuelas técnicas)	5%	3	0.15
5	Tecnología existente y asequible (disponibilidad de aplicativos móviles)	5%	4	0.2
6	Mejora económica de la clase media y media alta	10%	3	0.3
7	El servicio cuenta con un único competidor directo.	5%	3	0.15
8	Los servicios dirigidos al segmento de la población de adultos mayores son limitados.	15%	4	0.6
9	Debido a la flexibilización de la disposición de los fondos de pensiones y la aprobación de la ley de hipoteca inversa, se cuenta con mayores recursos económicos a fin de atender el bienestar de los adultos mayores.	5%	2	0.1
	Subtotal			2.85
	Amenazas	Ponderación	Evaluación	Valor ponderado
1	Incremento de la corrupción que se traduce en obstáculos para la puesta a marcha del negocio.	5%	2	0.1
2	Bajas barreras de entrada que permiten el ingreso de nuevos competidores al mercado.	10%	2	0.2
3	Carencia de cultura, conocimiento y conciencia del cuidado del adulto mayor.	2.5%	1	0.025
4	La inestabilidad política que reduce el crecimiento económico.	2.5%	1	0.025
	Subtotal			0.35
	Total	100%		3.2

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla IV-5 Calificación EFE

Calificación EFE	
Oportunidades	4. Oportunidad Mayor 3. Oportunidad Menor
Amenazas	2. Amenaza Menor 1. Amenaza Mayor

Elaboración: Autores de la Tesis

Al desarrollar la matriz EFE, luego de definir la ponderación (importancia de cada factor para el servicio) y la evaluación (rendimiento de la organización en relación a

cada uno de los factores), se obtiene un valor de 3.2, este resultado indica que el negocio puede aprovechar las oportunidades del mercado y afrontar las amenazas identificadas. Asimismo, el valor ponderado de las oportunidades es de 2.85 que es superior al valor ponderado de las amenazas 0.35. Lo que significa que el entorno externo es favorable para el negocio.

4.2 Análisis de los factores internos

En este punto se analizan los factores Internos que afectan el negocio.

4.2.1 Matriz EFI

El análisis interno identifica las principales fortalezas y debilidades del negocio que pueden potenciarse o mejorarse para afrontar las oportunidades y los riesgos del entorno. (Ver Tabla IV-6)

Tabla IV-6 Matriz de evaluación de factores internos – EFI

N°	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Servicio especializado brindado por personal capacitado en el cuidado del adulto mayor.	20%	4	0.8
2	Servicio innovador en el mercado.	20%	4	0.8
3	Eficiencia en las operaciones debido a la alianza con proveedores que forman parte de economías colaborativas.	15%	3	0.45
4	Solución integral que engloba todas las actividades requeridas para asistir al adulto mayor en sus citas médicas.	5%	3	0.15
	Subtotal			2.2
	Debilidades	Ponderación	Evaluación	Valor ponderado
1	Servicio restringido a la asistencia a citas médicas	10%	2	0.2
2	Desconfianza del cliente en el servicio por ser nuevo y la cultura en el Perú.	15%	2	0.3
3	Control restringido de los servicios tercerizados de las operaciones claves.	5.0%	1	0.05
4	Capacidad operativa limitada (número de atención por día)	10.0%	1	0.1
	Subtotal			0.65
	Total	100%		2.85

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla IV-7 Calificación EFI

Calificación EFI	
Fortalezas	4. Fortaleza Mayor 3. Fortaleza Menor
Debilidades	2. Debilidad Menor 1. Debilidad Mayor

Elaboración: Autores de la Tesis

Al desarrollar la matriz EFI se verifica luego de definir la ponderación (importancia de cada factor para el servicio) y la evaluación (rendimiento de la organización en relación a cada uno de los factores) que se obtiene un valor de 2.85, este resultado indica que el negocio puede aprovechar las oportunidades del mercado con sus fortalezas internas.

Asimismo, el valor ponderado de las fortalezas arroja un valor de 2.2 que es superior a valor ponderado de las debilidades (valor de 0.65), por lo que las fortalezas son favorables para el negocio.

4.3 Matriz FODA cruzada

Los resultados obtenidos en los análisis interno y externo del negocio, permite desarrollar las estrategias del negocio a fin de fortalecerlas y reducir las amenazas. (Ver Tabla Matriz FODA en Anexo 16). En efecto, de acuerdo a los resultados de la matriz FODA cruzada, resulta conveniente implementar acciones estratégicas de marketing, utilizar tecnología amigable, analizar nuevas oportunidades de servicios adicionales al propuesto que permitan el crecimiento sostenible y expansión del negocio entre otros.

4.4 Conclusiones del capítulo

- Tanto el análisis de los factores internos como externos del negocio demuestran que existen condiciones propicias para el desarrollo del mismo. El análisis PEST indica que los factores político-legal, económicos, sociales y tecnológicos promueven la aceptación y sostenibilidad del negocio.
- Mediante el análisis externo evaluado con la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), se obtuvo un valor ponderado de 3.20 que nos indica que el negocio

debe aprovechar las oportunidades del mercado y afrontar las amenazas detectadas, además el valor de 2.85 para el valor ponderado de las oportunidades que es superior al valor ponderado 0.35 de las amenazas indica que el entorno externo es favorable al negocio.

- Por su parte, el análisis de Porter indica que el poder de negociación de la empresa con los competidores, proveedores y clientes le permite desarrollar sus actividades de forma rentable y continúa. Asimismo, si bien existe un competidor directo, este no desarrolla el servicio de forma especializada.
- Mediante el análisis interno evaluado con la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), se obtuvo un valor ponderado de 2.85 que nos indica que el negocio debe aprovechar las oportunidades del mercado con sus fortalezas internas, además el valor de 2.2 para el valor ponderado de las debilidades que es superior al valor ponderado 0.65 de las debilidades indica que las fortalezas son favorables para el negocio.
- El benchmarking realizado demuestra también que a nivel local la diferenciación del servicio se fortalece por la asistencia especializada prestada por el cuidador geriátrico. Asimismo, este análisis refleja que en otros países el servicio es parte de un conjunto de servicios dirigidos al adulto mayor por lo que resulta conveniente a futuro ampliar el giro del negocio.
- Mediante el análisis del FODA cruzado, se desarrollan varias estrategias para implementar en el negocio con la finalidad de fortalecerlas y reducir sus amenazas

CAPÍTULO V IDEA DE NEGOCIO: CANVAS

A continuación, se desarrolla la idea de negocio a través del modelo Canvas, tomando en cuenta el segmento de clientes y usuarios, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, estructura de los ingresos, recursos claves, actividades y aliados clave como también la estructura de costos.

5.1 Segmento de clientes

Se analizó al segmento de clientes al cual nos dirigimos en base a tres criterios y su relación con el servicio propuesto: alegrías, frustraciones y tareas (Anexo 17: Propuesta de valor y segmento de clientes). Además, se realizó el Mapa de empatía (Anexo 18). Los clientes buscan que los adultos mayores a su cargo puedan ser atendidos de manera oportuna para mejorar y mantener su salud, buscan que estos se sientan cómodos y seguros y que sean atendidos por un profesional. A veces se sienten un poco frustrados ya que pueden considerar que no los están cuidado como deberían. Sienten temor y desconfianza respecto a delegar la tarea a un extraño por lo que requieren personal especializado que además cuente con un set de habilidades que incluya respeto, trato digno, empatía, paciencia, entre otras.

5.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se definió luego de determinar el valor, alivios y servicios requeridos por los clientes. (Ver Anexo 17: Propuesta de valor y segmento de clientes). Se presta un servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas. El ciclo del servicio inicia cuando el cliente decide contratar el servicio manifestando su deseo de reservar una cita. Una vez programada, un cuidador geriátrico acudirá a recoger al adulto mayor al lugar indicado y lo trasladará al centro de salud para que este reciba la atención necesaria. En el centro de salud, el cuidador se encargará de las gestiones administrativas, apoyo en el traslado, acompañamiento durante esperas y otras necesidades relacionadas al negocio que pudieran requerirse. Al momento de la cita el cuidador ingresará junto con el adulto mayor a la consulta, tomará las notas necesarias y hará las preguntas pertinentes para poder registrar toda la información de interés referente a la salud y bienestar del adulto mayor. De ser posible, realizará una grabación de la conversación con el médico para registrar de la manera más real las indicaciones.

Una vez terminada la cita, el cuidador retornará con el adulto mayor hasta el lugar indicado para culminar el servicio. El traslado se realizará en automóviles espaciosos para personas con movilidad reducida. Los técnicos en enfermería serán en su mayoría empleados registrados en la planilla de la empresa con la finalidad de llevar un mejor control y asegurar la calidad del servicio. Como parte del servicio diferenciado, el adulto mayor portará un brazalete GPS que se conectará al aplicativo móvil a través del cual el cliente podrá hacer seguimiento en tiempo real al usuario. El cuidador, de ser requerido, comprará medicamentos o pagará las citas médicas.

El servicio base incluirá un total de cuatro horas, estas inician al momento del recojo del adulto mayor hasta su retorno al lugar indicado, pudiéndose incrementar las horas necesarias por un costo adicional por hora sin previo aviso.

La propuesta del valor anteriormente descrita busca brindar diferentes sentimientos a los clientes como son calidez y humanidad en el trato al adulto mayor; seguridad y confianza para el cliente y el ánimo de resolver el sentido de culpa que a veces se genera al no poder acompañar a los adultos mayores a la cita médica.

5.3 Canales de distribución

Para llegar a los clientes se consideran dos canales: El canal tecnológico en el cual se desarrollará un aplicativo móvil, página web y redes sociales. Este canal se considera importante debido a la tendencia de la población y la necesidad de resolver de manera inmediata. A su vez, se considera que aún se debe mantener el canal tradicional por diversos motivos. Primero, al ser un servicio para un segmento de la población en ocasiones vulnerable es importante el contacto directo y en persona con el cliente, para que este pueda resolver sus dudas, entre en confianza y se sienta más cercano. Y segundo, al ser un servicio innovador dentro de una cultura tradicional, la venta a través de canales tradicionales es aún necesaria considerando la transición de lo tradicional a lo moderno.

Finalmente, cabe mencionar los canales a utilizar, para contactar a la empresa para atención al cliente: aplicativo móvil, página web, redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp), vía telefónica (teléfono fijo y celular), y vía presencial en la oficina.

5.4 Relación con el cliente

La relación con el cliente se concreta con la asistencia especializada en sí. Pero es importante mantener contacto con el cliente antes, durante y después del servicio. Se determinaron diferentes puntos de contacto con el cliente y los sentimientos que estos presentan en cada etapa, los cuales deberán tomarse en cuenta en cada servicio (Ver Anexo 19: Mapa sensorial).

El flujo de comunicación e información es el siguiente: el cliente solicita el servicio en el aplicativo, de manera personal o telefónica. La solicitud es enviada al área de atención al cliente, quien a su vez confirma en el sistema la disponibilidad de los cuidadores geriátricos, el tiempo de respuesta puede tardar hasta 30 minutos. Luego de transcurrido ese tiempo el personal de atención al cliente se pondrá en contacto con el cliente para darle todos los detalles del mismo. Esta información también le llegará a través de la aplicación, pero la llamada permite mantener una relación más estrecha con el cliente y generación de confianza. Durante la ejecución del servicio el área de atención al cliente como también el cliente puede monitorear a través del brazalete GPS la ubicación del adulto mayor.

Al término del servicio, se acompaña y asiste al adulto mayor al lugar indicado. Finalmente, existe un contacto al momento de la entrega del informe del servicio ejecutado y se hace seguimiento respecto a otras necesidades que podría tener el adulto mayor, de manera que se logre la fidelización de los clientes.

5.5 Estructura de ingresos

Los ingresos percibidos serán en base a la venta de servicios contratados, dependerán del número de servicios contratados, los packs de servicios y las frecuencias de contratación. El cliente podrá hacer los pagos a través del aplicativo móvil, página web, transferencia bancaria o en efectivo (en la oficina). Se estructuran tarifas de acuerdo con paquetes de servicios, brindando descuentos por cantidad. El pago será anticipado, por el estilo de negocio, no se concederá pagos a 30 días ni otras modalidades.

5.6 Recursos claves

Se definen como recursos claves los que son de vital importancia para poder lograr la puesta en marcha del negocio.

- Talento humano: personal calificado para el cuidado de adultos mayores, calidad de servicio y atención.
- Equipos físicos e intangibles: Serán necesarios el software para la aplicación, página web y sistema de gestión, los brazaletes GPS, y aparatos de movilidad asistida.
- Servicio de Traslado: se efectuarán alianzas estratégicas con proveedores de movilidades para el traslado de los usuarios, los cuales incluirán choferes.

5.7 Actividades clave:

Para mantener la calidad del servicio es importante centrarse en ciertas actividades consideradas como pilares para el correcto desarrollo del servicio.

- Contratación de personal técnico especializado: es de vital importancia contar con personal técnico capacitado en trato de adultos mayores, con conocimientos específicos en salud, respuesta a emergencias y actitud de servicio para el correcto trato al adulto mayor.
- Trato profesional: El trato que los cuidadores geriátricos den a los adultos mayores es el símbolo de la calidad del servicio, por lo que estas personas deberán tener además de conocimientos técnicos, conocimiento de normas de convivencia y actitudes de respeto hacia los adultos mayores.
- Desarrollo de aplicativo móvil y página web: su performance debe ser óptima, amigable y contar con toda la información necesaria.
- Disponibilidad de cuidadores y movilidades: Tener suficiente recurso humano y cerciorarnos de que la empresa tercera que se contratar para el servicio de traslado cuente con unidades disponibles y con las características adecuadas, es importante para mantener un servicio fluido, continuo, sin esperas.

5.8 Aliados claves

Los aliados claves del negocio son:

- Cuidadores geriátricos, este es el personal que brinda el servicio especializado y que tienen contacto directo con el cliente y usuarios. La responsabilidad y profesionalismo con la que asuman su rol resulta indispensable para la sostenibilidad del negocio.
- Proveedores de servicio de soporte técnico tecnológico (app), teniendo en cuenta que los clientes solicitan el servicio a través de una página web, el funcionamiento y mantenimiento de esta debe ser monitoreado en tiempo real a fin de evitar la interrupción del contacto con los clientes.
- Proveedores de servicio de traslado, la experiencia de los conductores y su presencia así como el buen estado de los automóviles, la comodidad, la seguridad son aspectos importantes a tomar en cuenta.

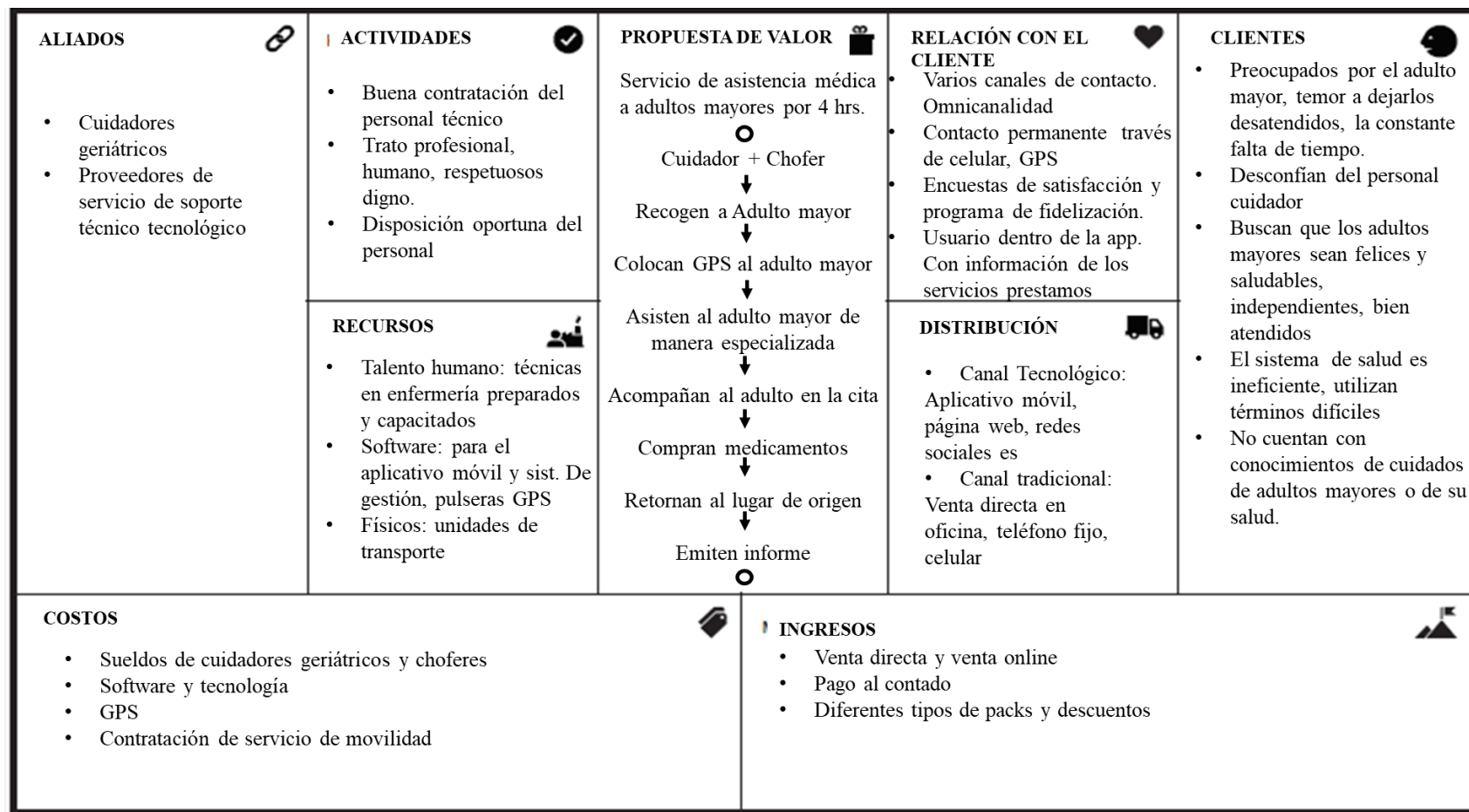
5.9 Estructura de costes

Los costes más importantes del negocio recaen en los salarios de los técnicos en enfermería quienes en su mayoría estarán en la planilla directa. Así mismo los costos variables de servicio de traslado son determinantes. Para mayor información respecto a la clasificación y detalle de los costos ver el capítulo IX Evaluación Económica y Financiera.

Se concluye enlazando todos los eslabones del método Canvas como se muestra en la Figura V-1 Modelo de negocio CANVAS.

5.10 Modelo de negocio

Figura V-1 Modelo CANVAS



Fuente: Autores de la tesis

5.11 Conclusiones del capítulo

- A través del análisis del Modelo Canvas se logró determinar los aspectos claves del negocio.
- Analizando al segmento de clientes se plasmó una propuesta de valor del servicio que atiende y da solución a la problemática actual que atraviesan los clientes.
- La propuesta de valor también está enfocada en atender las necesidades y expectativas de los usuarios, los adultos mayores; que al ser los que están en contacto con el servicio requieren de una experiencia íntegramente satisfactoria.
- Definiendo las actividades, recursos y aliados clave se busca determinar las variables que influyen en la realización del servicio y en la puesta en marcha del negocio para poder monitorearlas, controlarlas, corregirlas y ser precavidos en el desarrollo y manejo de las mismas.

CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING

En el siguiente capítulo se desarrollan las estrategias de marketing para la propuesta de negocio. Se definen los objetivos del plan, la estrategia de segmentación, posicionamiento, crecimiento, marca, el mix de marketing, omnicanalidad y la de fidelización de clientes. Además, se determina el presupuesto de las estrategias desarrolladas y el diagrama Gantt de implementación de las mismas.

6.1 Objetivos del plan de marketing

- Introducir el servicio al mercado potencial buscando su aceptación.
- Llegar a aproximado de 30,000 clientes potenciales con las diferentes acciones de marketing.
- Lograr la conversión de por lo menos 1.9% de clientes potenciales a través de las estrategias de promoción y publicidad al iniciar el negocio.
- Incrementar la participación del mercado en 0.1% aproximadamente respecto al año previo para los siguientes cinco años.
- Posicionar la marca en la mente del cliente y de los usuarios a través de las campañas publicitarias.
- Fidelizar a los usuarios a través del programa de fidelización para incrementar la frecuencia de consumo.

6.2 Segmentación de mercado

La segmentación se ha determinado y desarrollado para los clientes, es decir, para quienes contratan y asumen el costo del servicio para los adultos mayores (usuarios) que tienen a su cargo. Se consideraron variables geográficas, demográficas, psicográficas, conductuales, socioeconómicas y de comportamiento para definirlo. (Ver Anexo 20)

A continuación, se muestra un resumen de las variables segmentadas, ver Tabla VI-1.

Tabla VI-1 Variables de segmentación

Variables	Descripción
Variables Geográficas	<ul style="list-style-type: none"> - Zona seis (6) y siete (7) de Lima Metropolitana. - Distritos: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.
Variables Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres entre 25 y 65 años, que tienen relación o cercanía con adultos mayores y que pertenezcan a los NSE A2 y B y C1.
Variables Psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> - Se tomaron en cuenta los estilos de vida de Arellano. (Arellano Marketing, 2017) - Los afortunados: personas confiadas en sí mismos, innovadoras, tecnológicas, buscan la calidad y el servicio. - Los progresistas son racionales al momento de comprar, influenciados y suelen informarse bien, gustan de promociones ya que suelen ahorrar. - Las modernas, de carácter pujante y trabajador, buscan el equilibrio entre su familia y sus aspiraciones económicas y profesionales.
Variables Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con tiempo disponible suficiente para poder asistir a los adultos mayores. Su tiempo es consumido día a día por tareas cotidianas.
Variables Socioeconómicas	<ul style="list-style-type: none"> - Personas independientes con ingresos medios-altos, de nivel socioeconómico medio-alto (A, B) en su mayoría y media (C).
Variables del Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Razón de compra: Servicio completo, especializado, seguro, atento, puntual, dedicado.

Fuente: Autores de la tesis

6.2.1 Definición del público objetivo

Se puede concluir que el segmento seleccionado incluye a personas entre 25 y 65 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A2, B y C1 de ambos sexos, que residan en las zonas seis (6) y siete (7) de Lima Metropolitana. Estas personas cuentan además con las siguientes características:

- Personas que consideran que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar todas las actividades que desean.
- Personas preocupadas por la calidad de vida, la salud y el trato a los adultos mayores
- Personas disconformes con el servicio de salud (público y privado) en términos de tiempos muertos, demoras, profesionalismo en la atención, trato al adulto mayor, disponibilidad de fechas para citas y reprogramaciones.
- Personas que valoran la atención profesional de sus adultos mayores.

6.2.2 Estrategia de segmentación

Según la definición de variables y en concordancia con los objetivos de marketing se realizará una estrategia de segmentación concentrada, enfocada específicamente en

el segmento seleccionado. Se realizarán esfuerzos de marketing tanto para los clientes (público objetivo) y también para los usuarios del servicio, adultos mayores hasta los 80 años de edad.

6.3 Posicionamiento

El posicionamiento para la marca se basa en las siguientes categorías:

- **En base al uso y a sus beneficios:**

Considerando que es un servicio relativamente nuevo en la ciudad, se insistirá en la forma de uso de este y las razones para contratarlo, enfocándose siempre en mostrar cómo el servicio puede resolver la necesidad insatisfecha existente. También se mostrarán los siguientes beneficios de utilizar este servicio:

- El cliente puede ahora destinar el tiempo que iba a dedicar a acompañar al adulto mayor, a pasar momentos con él en otro contexto más enriquecedor.
- Disminuye el estrés que normalmente genera la solicitud de permisos en el trabajo y el de no entender a cabalidad las indicaciones del médico.
- El adulto mayor (usuario) puede acudir a sus citas médicas a tiempo y con ayuda especializada, manteniendo y protegiendo su bienestar y salud.
- El adulto mayor no se siente una carga familiar ya que elimina la preocupación que sienten las personas que se encargan de ellos; sintiéndose mejor respecto a su salud y relación con sus seres queridos

- **En base a la calidad:**

Personal especializado será el encargado de acompañar durante toda la prestación del servicio al adulto mayor. Este cumple la función de asistente y cuidador; documenta todo lo sucedido además de facilitar las gestiones durante la prestación del servicio.

- **En base al estilo de vida:**

Actualmente se está dando un cambio social y cultural en el que la disponibilidad de tiempo es reducida o inexistente. El servicio ofrecido busca brindar un entorno más ágil y simplificado, que brinde independencia a los adultos mayores sin perjudicar su salud. Es un servicio funcional que resuelve las complicaciones que normalmente se generan con ocasión de las citas médicas.

La empresa busca ser percibida como un negocio innovador, seguro, cálido y confiable. Una empresa genuinamente preocupada por el bienestar y salud de los adultos mayores, conscientes de que a veces se torna complicado poder brindarles el cuidado y atención que se necesita debido a la vida ajetreada actual.

6.3.1 *Declaración de posicionamiento*

En Contigo – Asistencia Senior se busca mejorar la calidad de vida de los clientes y adultos mayores, ofreciendo una experiencia especializada, confiable, dedicada y genuina para proporcionar tranquilidad a los clientes y salvaguardar la salud y cuidado de los adultos mayores.

6.4 Ventaja competitiva

Para que el negocio logre ser sostenible en el tiempo se enfocará en la estrategia de diferenciación. El servicio ofrecido es diferenciado ya que la atención se presta a través de personal capacitado. Así mismo, la posibilidad de poder seleccionar el cuidador geriátrico para que atienda al adulto mayor, según la afinidad con el mismo, es un elemento diferenciador que brinda tranquilidad y confianza. La asistencia y acompañamiento brindado desde el recojo del adulto mayor, la ayuda durante el traslado, las gestiones administrativas en el centro de salud, la asistencia para pagos y consultas en el centro de salud, el acompañamiento durante los tiempos de espera y en la cita médica, la toma de notas profesionales y grabación de indicaciones de los médicos, y la emisión del informe completo sobre la cita médica le dan un valor añadido al servicio. Adicionalmente, se ofrecen servicios complementarios como el uso de aparatos de movilidad asistida y compra de medicamentos. Es decir, el servicio se amolda a la necesidad del cliente y del usuario. Se busca satisfacer de manera integral a los clientes y usuarios a través de una comunicación permanente, el servicio de geolocalización GPS y traslados seguros. Además, da la opción de poder elegir dentro de los cuidadores disponibles, la persona requerida para realizar el servicio.

6.5 Estrategia de crecimiento

Se utilizará la estrategia de penetración de mercado para incrementar el consumo del segmento actual y atraer a clientes potenciales a través de campañas publicitarias, promociones y la prueba del servicio. Para lograrlo se definirá un precio de introducción

del servicio para el primer año, así como estrategias de promoción de ventas para motivar la contratación. (Ver acápite de Comunicación y Precio).

6.6 Estrategia de marca

- Nombre de la marca

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado se eligió el nombre “Contigo – Asistencia Senior”. Este nombre busca transmitir que la empresa y el cliente, están junto al adulto mayor y se preocupan por el bienestar, salud y debida atención. Existe un interés genuino por resolver esta necesidad en la sociedad. “Contigo – Asistencia Senior” ayuda a los clientes a brindar el cuidado necesario a los adultos mayores. Es una herramienta de apoyo a todos los clientes preocupados por el bienestar de sus adultos mayores. “Contigo – Asistencia Senior” busca que los clientes se sientan seguros, cómodos y felices con la atención a los adultos mayores.

Es un nombre simple, de fácil entendimiento y procesamiento. Es un nombre familiar y significativo tanto para los adultos mayores como para los clientes ya que hace referencia al acompañamiento y apoyo.

- Slogan

El slogan elegido es “Cálido, seguro, confiable” ya que se busca que los clientes y usuarios se relacionen con la visión de la empresa, y se sientan atraídos al servicio por las cualidades que este brinda.

- Isotipo

Se eligió el siguiente isotipo que se describe a continuación, ver Figura VI 1.

Figura VI-1 Isotipo



Elaboración: Autores de la tesis

- **Tipografía.** - Se utilizó una tipografía moderna y delgada, buscando denotar que la empresa es innovadora y consciente de que las personas mayores aún pueden sentirse jóvenes a pesar de su edad. Es un tipo de letra de fácil lectura, sin sombras ni relieves para demostrar transparencia y la “facilidad” del servicio.

- **Logo.** - Se eligió un logo que consta de dos imágenes que simulan ser personas, las cuales están alegres y acompañándose, representando al adulto mayor y al especialista o al adulto mayor y al cliente. Una es ligeramente más grande que la otra y la idea detrás de que las imágenes sean muy similares es que una apoya a la otra, más no está controlando a la otra. El logo cuenta con un halo en el inferior que simula la unión, el apoyo, la ayuda mutua, la cooperación y protección.

- **Colores.** - Se eligieron los siguientes colores con intención de atraer a los clientes a experimentar y contratar el servicio
 - Azul: En el nombre de marca y logo, debido a que se busca transmitir seguridad, confianza y lealtad.
 - Verde: En el logo, debido a que se busca representar el ciclo de la vida, la “frescura” de la vida.
 - Gris: En el slogan, debido a que se quiere transmitir estabilidad y seriedad.
 - Blanco: En el fondo para transmitir paz y honestidad y equilibrar los otros colores.

6.7 Estrategias del marketing mix

A continuación, se desarrollan los componentes del mix de servicios. Estos se definen de manera coherente para que trabajen conjuntamente a fin de lograr los objetivos de marketing del negocio propuesto.

6.7.1 Concepto de servicio

Para definir el concepto del servicio se utilizó la propuesta de Christopher Lovelock en su libro Marketing De Servicios sobre el servicio básico y todos los servicios complementarios. (Lovelock, 2009).

- Elementos básicos del servicio

Se ofrece una solución a las necesidades fisiológicas de mantenimiento de la salud y a las necesidades de seguridad y protección. Se brinda una atención oportuna a los adultos mayores en sus citas médicas.

- Servicios complementarios

Los servicios complementarios que ayudan a la contratación facilitan el uso y aumenta el valor del servicio básico consisten en recoger al adulto mayor desde la dirección brindada por la persona que contrata el servicio, la asignación de un brazalete GPS que permita el constante monitoreo de la ubicación del adulto mayor. Se brindará un servicio de asistencia y acompañamiento en todo momento, antes durante y después de la cita médica. El cuidador geriátrico recibirá todas las indicaciones del médico tratante, grabará las indicaciones de los médicos tratantes. y toda esta información será consolidada en un informe que será entregado al cliente del servicio. El servicio culminará con el traslado del adulto mayor al lugar de recojo inicial o al indicado por el contratante del servicio. Además, se sube la información al perfil del cliente para llevar un registro y se sugiere programación de las siguientes citas y facilidades para programar nuevos servicios.

- Packs de servicio

Con motivo de personalizar el servicio según las necesidades del cliente se desarrollaron los packs que se detallan a continuación:

- Servicio básico: Se considera a un servicio de cuatro (4) horas, que incluye lo desarrollado en el acápite anterior sobre el servicio básico y complementario.
- Pack 01: Se considera a un servicio cuatro (4) horas, que, al ser necesitado de manera más frecuente, dos veces al mes, obtiene un descuento del 10% sobre el precio de venta.

- Pack 02: Se considera a un servicio de cuatro (4) horas, que, al ser necesitado de manera más frecuente, cuatro veces al mes, obtiene un descuento del 15% sobre el precio de venta.

- Duración del servicio

Según el focus group a clientes y usuarios, quienes proporcionaron información a partir de sus experiencias al acudir a citas médicas; y tomando en cuenta la duración promedio de las citas propuesta por los expertos se estableció la duración del servicio en 4 horas. No obstante ello, siempre habrá a posibilidad de contratar horas adicionales sin previo aviso.

Se considera una duración de servicio inicial de 4 horas debido a que una duración mayor podría representar tiempo en exceso que una cantidad considerable de clientes no estaría dispuesto a demandar y por ende no contrataría el servicio.

6.7.1.1 Flor de servicio

Se desarrolló la Flor de servicio propuesta por Christopher Lovelock, se consideraron los pétalos de información, hospitalidad, cuidado, toma de pedidos, facturación y pago del servicio que se detallan a continuación. (Lovelock, 2009).

Figura VI-2 Flor de Servicio



Elaboración: Autores de la Tesis

- **Información**

Se brindará información para conocer la empresa, misión, visión, valores a través de la página web y redes sociales, también se brindará información vía telefónica y volantes.

El horario de atención al cliente será de lunes a viernes de 8:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. y sábados de 9:00 am hasta las 12.00 pm. Las reservas podrán realizarse con 24 hrs. de anticipación a través del canal presencial, página web, aplicativo móvil, redes sociales o vía telefónica. No se laborarán domingos ni feriados.

La prestación del servicio a los usuarios será de lunes a sábado de 7.00 am hasta las 6.00 pm.

Una vez contratado el pack este se tiene que utilizar dentro del periodo descrito en el pack. Es decir, si se contrató un pack dos (2) que equivale a cuatro (4) servicios al mes, los cuatro (4) servicios deben usarse dentro del mes de contratación. De no realizarse de esta forma se consideraría un recargo en los servicios que están fuera de fecha. Además, el pack tendrá que ser activado hasta un máximo de dos (2) meses después de haber sido contratado, de no ser así quedaría inactivo y tendría que hacerse un recargo de activación.

El cuidador geriátrico llegará al lugar solicitado en donde esperará recibir al adulto mayor. Luego de confirmar los datos procederá a ayudar al adulto mayor a subir al automóvil y proceder con el traslado a destino. En el destino ayudará al adulto mayor a descender del automóvil hasta la sala de espera, hace el registro de llega en admisión y luego de esto acompañará al adulto mayor durante la espera hasta la atención médica.

El cuidador ingresará con el adulto mayor a la cita médica, prestando atención, asistiendo en su movilidad y registrando datos importantes brindados por el médico tratante. Al finalizar la cita de ser el caso el cuidador geriátrico realizará la compra de medicamentos, programación de nuevas citas, pagos en la clínica, etc. Para luego dirigirse con el adulto mayor al ingreso para ser recogidos por el automóvil. El

transporte los dirigirá al lugar del destino en donde el cuidador geriátrico finalizará con la entrega del adulto mayor al cliente o a la persona que haya indicado el cliente en la reserva y la emisión y envío del informe del servicio.

La aplicación enviará recordatorios a los usuarios registrados para futuras citas. Las reservas serán confirmadas a través de un correo electrónico, en un plazo máximo de 30 minutos después de hecha la reserva.

- **Toma de pedidos**

Para la toma de pedidos a través de la app, el cliente deberá crear su cuenta con datos básicos para luego poder acceder a la reserva del servicio. En caso ésta se haga por teléfono, redes sociales o presencial el personal de atención al cliente creará la cuenta. Las confirmaciones de creación de cuentas y de reservas llegarán por correo electrónico y se cargarán en el aplicativo.

- **Facturación y pago**

Los montos de pago por el servicio serán transmitidos al cliente antes de la contratación del servicio ya sea por la página web, aplicación, redes sociales, de manera presencial o vía telefónica y sólo estarán afectos a cambios si existen gastos adicionales en medicinas y otros en los cuales el usuario no está en posibilidades de cubrir. Se emitirán recibos y facturas según la solicitud del cliente.

El pago el servicio se efectuará en el aplicativo y página web mediante tarjetas de crédito y/o débito, y en caso de redes sociales vía transferencia bancaria. Para la venta presencial podrá ser en efectivo.

- **Consultas**

Toda la información estará disponible a través de la página web, redes sociales, y aplicativo móvil. Se desarrollará un apartado con preguntas y respuestas frecuentes. Además, el personal estará capacitado para absolver las consultas por teléfono.

- **Hospitalidad**

El personal de atención directa, es decir los técnicos en enfermería, serán personas capacitadas y especialistas en trato al adulto mayor, además de contar con valores y actitudes necesarias para dar el mejor trato posible a los adultos mayores. Deberán ser personas amables, empáticas, cariñosas y responsables. El contacto a través de los canales será brindado por personal capacitado para poder brindar toda la información necesaria de manera clara y precisa.

Los automóviles para transportar a los adultos mayores serán espaciosos y nuevos o seminuevos, contarán con airbags y cinturones de seguridad. Los conductores serán personas con experiencia previa en su trabajo, con educación, y actitudes de atención y servicio. Los automóviles estarán limpios y mantendrán revistas de interés y entretenimiento o periódicos para que los adultos mayores tengan un viaje placentero.

- **Cuidado**

El cuidador geriátrico estará a cargo del cuidado del adulto mayor durante la prestación del servicio. Este se hará cargo de los trámites administrativos y papeles, así como también por la comodidad del adulto mayor durante la duración del servicio.

6.7.2 Determinación de precio

Para determinar el precio se utilizó el cruce de varias herramientas como los precios de negocios similares, el margen beneficio del servicio y las consideraciones de clientes potenciales recolectadas en la investigación del mercado.

6.7.2.1 Precio a nivel global

Según el benchmarking realizado con empresas que brindan servicios similares tanto en el ámbito nacional como internacional, los precios oscilan entre S/100.00 y S/250.00 por un de servicio de cuatro (4) horas. (Ver Anexo 21: Precios a nivel global).

Existe un rango amplio de diferencia entre los precios establecidos por las diferentes empresas. Se considera que esto se debe a factores económicos de cada país, así como también a aspectos culturales, avances tecnológicos, posibilidades de medios

de transporte y finalmente a la configuración del servicio; es decir, a la definición de los servicios complementarios.

6.7.2.2 Fijación de precio a través de margen beneficio y costos

Considerando los costos por servicio de S/ 121.00 (ver Tabla VI-2) y un margen de ganancia sobre el costo del 20% se estima un precio de venta de S/ 179.00 (ver Anexo 22: Margen de ganancia y precio sugerido).

Tabla VI-2 Costos totales y unitarios

Clases de costos	Costos (S/)
Costos operativos fijos	393,345
Costos operativos variables	533,776
Gastos Administrativos y Servicios	424,418
Costo servicio básico anual	1,351,539
Servicios año 1	11,148
Costo servicio básico (4 horas)	121.24

Elaboración: Autores de la Tesis

6.7.2.3 Fijación de precio a través investigación de mercado

Según el estudio de mercado, el 28.4% de los clientes potenciales mencionaron que estarían dispuestos a pagar un precio dentro del rango de S/180.00 y S/ 209.00 por un servicio, que comprende cuatro (4) horas. Adicional a esto, el 48.7% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de S/209.00 y 22.0% considera conforme pagar menos de S/180.00 por el mismo servicio. (Ver Anexo 12 para mayor detalle respecto a los resultados del estudio cuantitativo de demanda).

6.7.2.4 Precio final

Tomando en cuenta lo analizado en las herramientas analizadas en este acápite y considerando el objetivo de atraer una mayor cantidad de contratantes e incrementar la participación de mercado, se define un precio de S/ 179.00 por un servicio que comprende cuatro (4) horas.

En concordancia con la estrategia de crecimiento se propone ofrecer un descuento para todo el primer año sobre el precio del 2%, es decir el precio de oferta para el primer año será S/ 179.0.

Adicionalmente, se ofrecerán otras escalas de descuentos según los packs de servicio y proyección de precios para los siguientes años detallados en la siguiente tabla.

Tabla VI-3 Precios en el horizonte del proyecto

Tipo de servicios	Dscto.	Año 1 (Precio introducción sin IGV)	Año 2 sin IGV	Año 3 sin IGV	Año 4 sin IGV	Año 5 sin IGV
Servicio básico (1 servicio al mes)		148.31	151.69	156.28	161.00	165.86
Servicio pack 1 (2 servicios al mes)	10%	133.47	136.53	140.65	144.90	149.27
Servicio pack 2 (4 servicios al mes)	15%	120.13	122.87	126.58	130.41	134.34
Precio Por Hora Adicional		38.00	38.00	39.15	40.33	41.55

Elaboración: Autores de la tesis

- **Condiciones de pago**

Los clientes podrán realizar pagos a través de la página web, el aplicativo móvil, en efectivo o transferencia bancaria.

6.7.3 Distribución

El servicio podrá ser contratado a través de los siguientes canales de distribución:

- **Aplicativo móvil:** a través de la aplicación se podrá contratar el servicio de asistencia.
- **Página web:** La página web tendrá un mercado online para que los clientes realicen la reserva y pago a través de la página web.
- **Centro de atención telefónica:** El asistente de administración de la oficina podrá vender los servicios vía telefónica, procesa el registro y pago en el aplicativo.
- **Oficina física:** El asistente de administración y ventas estará encargado de realizar la venta presencial, procesar el registro y pago en el aplicativo.

- Redes sociales: a través del WhatsApp se podrán hacer las reservas y el personal administrativo procesa el registro y pago en el aplicativo.

6.7.4 Comunicación

6.7.4.1 Venta personal

Se contará con una persona que realizará las ventas vía telefónica en la oficina física de la empresa. Esta persona será capacitada para dar toda la información necesaria. Asimismo, deberá ser una persona amable, empática y que inspire confianza, que tenga paciencia y sea insistente, que sea proactiva y organizada. (Ver Anexo 42: Tabla perfiles de puesto).

6.7.4.2 Marketing directo

Se realizará marketing directo desde la puesta en marcha del negocio, no solo para ofrecer el servicio sino también para conocer la experiencia que tuvo el cliente y cuáles son sus opiniones. Se busca mantener el diálogo y ser un canal de comunicación continuo con los clientes actuales y potenciales, cuidando la relación con estos. En tal sentido, se utilizará email marketing con información dirigida y el uso de las redes sociales para contactar al público objetivo buscando así la compra, posicionamiento y fidelización.

6.7.4.3 Publicidad

Se dará a conocer el servicio buscando, informar, persuadir y estimular su contratación y recuerdo en los usuarios y clientes. Para determinar el porcentaje de conversión de cada acción de las campañas se tomaron en cuenta diversas investigaciones de e-commerce. (Ver Anexo 23: Tasas de conversión).

- Campaña publicitaria de intriga

Se definió empezar con una campaña pre-operacional de marketing para dar a conocer el servicio y generar expectativa. A continuación, se presenta la estructura y costos de la campaña, ver Tabla VI-4.

Tabla VI-4 Brief campaña publicitaria pre-operativa

Ítem	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer el servicio - Generar expectativa
Público Objetivo	- Mercado potencial de clientes y adultos mayores en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - “Hay una nueva solución en el mercado, se llama “Contigo-Asistencia Senior” - “Ya no tienes que esperar para ser atendido y estar saludable” - “Ya no dependes de tus hijos y sus tiempos, se libre e independiente de manera muy fácil y entendible además de segura”
Medios	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales: (Facebook, Instagram, YouTube): Se contratará los servicios de promoción a través de influencers para que puedan comentar en sus redes sociales (posts e historias) sobre el servicio que se brindará en un futuro. - Banners en clínicas: Se colorará Banners en las clínicas principales con información básica e incompleta, para mantener la intriga de los clientes potenciales.
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> - Tres meses para develar la campaña completa - Posts dos veces por semana
Costos	- Se invertirá un aproximado de S/10,000.00 soles para toda la campaña. Este monto se considera como parte de la inversión en el año cero. Ver Anexo 24: Inversión en campaña publicitaria preoperativa).

Elaboración: Autores de la tesis

- Campaña publicitaria informativa de lanzamiento

Para el lanzamiento del servicio y para lograr una tasa de conversión del 1.90% se realizará una campaña para dar a conocer el servicio, así como el funcionamiento íntegro del mismo. Es importante dar a conocer los packs y los detalles de los servicios complementarios. A continuación, se describen los detalles de la campaña en la Tabla VI-5 Brief campaña de lanzamiento.

Tabla VI-5 Brief campaña publicitaria de lanzamiento

Ítem	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer al público objetivo los usos y funcionamiento del servicio - Atraer nuevos clientes a la contratación del servicio - Retener a clientes actuales. - Vender la imagen de la empresa y generar el posicionamiento de la misma en el mercado - Fomentar el recuerdo del servicio.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr 3,000 mil descargas del aplicativo a través de todos los medios aplicados y un 2.90% de conversión (87 clientes reales a través del aplicativo). - Captar a 2,000 clientes potenciales y un 0.4% de conversión (8 clientes reales) reales a través de la exposición en Ferias, clínicas y consultorios. - Captar 5,000 clientes potenciales a través del volanteo y Banners y convertir al 0.4% en clientes reales (20 clientes reales). - Captar 10,000 clientes potenciales a través de la Página Web (Landing page) y convertir al 2.00% en clientes reales (200 clientes reales). - Captar 10,000 clientes potenciales a través de los posts en Redes sociales y publicidad dirigida y convertir al 2.7% en clientes reales (270 clientes reales) - Captar 300 clientes potenciales a través email marketing y publicidad dirigida y convertir al 1.00% en clientes reales (3 clientes reales)
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres que viven en Lima Metropolitana, mayores de 25 años, pertenecientes a la PEA, que se preocupan del cuidado de algún adulto mayor. (Anexo 25: Clientes potenciales y reales captados a través de campaña)
Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - “Contigo – Asistencia Senior” es un servicio innovador que se preocupa por el adulto mayor, permitiendo su atención oportuna y de calidad. Logrando pasar más tiempo de calidad haciendo otras actividades. - “Contigo – Asistencia Senior” brinda un servicio de asistencia al adulto mayor para sus citas médicas, con profesionales técnicos, incluyendo los traslados adecuados, controles de seguridad como GPS, informes de las visitas y control continuo de citas. - “Contigo – Asistencia Senior” es muy fácil de usar, a través de cualquier canal de distribución puedes consultar, y serás asistido para poder realizar la reserva y pago. - “Contigo – Asistencia Senior” te sugiere que descargues la aplicación para obtener información y cotizaciones gratuitas. Crea tu perfil y guarda la información valiosa de tu ser querido en un mismo lugar - “Contigo – Asistencia Senior” quiere conocer más de ti y de tus necesidades. Estamos aquí para apoyarte. - “Contigo – Asistencia Senior” resuelve el problema de tiempos ajustados y stress, somos un apoyo para que puedas cumplir con la responsabilidad que tienes respecto al adulto mayor. Comparte esta información con tus amigos y familiares para que puedan resolver sus problemas
Medios	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios en Clínicas privadas y Hospitales: Se alquilará espacios en clínicas privadas y hospitales y se asistirá para la descarga de la aplicación y creación de perfiles. Se entregará merchandising y volantes (Ver Anexo 26: Distritos objetivo, principales centros de salud, principales centros del adulto mayor y ferias para adultos mayores.) - Publicidad impresa (Folletos y Banners): Se imprimirán los folletos/ trifoliados en los que se muestre las bondades y beneficios del servicio, así como el flujo del servicio. Estos serán entregados en las Casas de adultos mayores, clínicas y consultorios geriátricos de los distritos objetivos. - Se colocarán Banners informativos en centros de adultos mayores y principales clínicas y hospitales de las zonas objetivo. Para esta campaña se contratará a dos volanteros por periodo de un mes.

	<ul style="list-style-type: none"> - Ferias: Se participará en ferias relacionadas con los adultos mayores para dar a conocer este nuevo servicio. (Anexo 27: Listado de ferias enfocadas al adulto mayor). - Post en Página Web y Redes Sociales: Se hará publicidad a través de redes sociales como Facebook, Instagram y la página web, dirigidas específicamente al público objetivo con posts que muestran en qué consiste el servicio, cuáles son los pasos para la contratación, cuáles son los beneficios y todos los medios para contactarnos. - Videos: Se realizarán pequeños cortometrajes mostrando con ilustraciones claras y dinámicas los usos y beneficios como también el proceso de contratación y el tutorial de uso de los canales. - Merchandising: Se hará entrega de artículos publicitarios como llaveros, lapiceros que lleven el logo de nuestra marca en los módulos de información en las Clínicas, Ferias y Hospitales.
Agenda	- La campaña se llevará a cabo el primer semestre del año, luego de iniciado el negocio con la finalidad de dar a conocer a cabalidad y convertir a clientes potenciales en clientes reales. Se intensificarán los esfuerzos los primeros meses del año.
Costos	- Se considera un monto para la campaña de S/41,500.00 (ver Tabla VI-11 Acciones y presupuesto de marketing primer año al final del capítulo)
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Se utilizará la Prueba de Texto para verificar si la publicidad tuvo efecto positivo. Se preguntará a los clientes reales y potenciales que opinan sobre la publicidad que acaban de ver/recibir para conocer si fue clara, concisa y precisa. - Se realizará un análisis al crecimiento de las ventas luego de realizada la publicidad para verificar si esta tuvo efecto

Elaboración: Autores de la Tesis

- **Campaña publicitaria de mantenimiento**

Adicional a las campañas ya mencionadas es importante para el negocio continuar creciendo a través de la fidelización y captación de clientes. En tal sentido se desarrolla la campaña publicitaria de mantenimiento detallada en la Tabla VI-6:

Tabla VI-6 Brief campaña publicitaria mantenimiento

Ítem	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer al público objetivo los beneficios del servicio con opiniones reales de clientes - Fomentar el uso del servicio
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la recompra - Lograr fidelizar a clientes actuales - Incrementar las ventas
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes actuales y clientes potenciales
Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - “Contigo – Asistencia Senior” es un servicio especializado y completo - “Contigo – Asistencia Senior” es una solución de calidad - “Contigo – Asistencia Senior” es un servicio cálido, seguro y confiable
Medios	<ul style="list-style-type: none"> - Posts en Página Web y Redes Sociales: Para mantener el compromiso y seguir ganando seguidores se hará publicidad de mantenimiento a través de redes sociales como Facebook y Instagram y la página web - Videos: Se realizará videos cortos reforzando el concepto del servicio, y mostrando experiencias reales en donde los mismos clientes o adultos mayores recomienden el servicio - Publicidad impresa (Folletos y Banners): Se continuará con la colocación de Banners en los centros de salud más concurrido - Publicidad impresa (Folletos y Banners): Se continuará con la colocación de Banners en los centros de salud más concurridos - Email Marketing: Se enviará información relevante, concisa y de interés para los clientes y usuarios a sus correos electrónicos y cuentas del aplicativo con el fin de convertir a los clientes
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> - De manera mensual, una vez terminada la campaña de lanzamiento
Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Se considera un costo aproximado de S. 37,400 para el segundo año (ver Tabla VI-11 Acciones y presupuesto de marketing primer año al final del capítulo)
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba de Texto y cuestionarios a clientes

Elaboración: Autores de la Tesis

6.7.4.4 Promoción de ventas

Se utilizará las promociones de ventas que se detallan a continuación:

- A fin que los clientes prueben el servicio, se descontará un 15% para las primeras compras promocionadas en módulos de información presentados en Ferias.
- Se descontará 10% para compras a través del aplicativo móvil, para nuevos usuarios, durante el primer semestre del año para fortalecer dicho canal
- Se ofrecerá 10% de descuento por referir la aplicación y compartirla con amigos.
- Se ofrecerá descuentos especiales del 15% durante un mes del año para adultos que cumplan diversos requisitos como, por ejemplo: “tener 75 años”.
- Se realizará un sorteo cada seis meses de un servicio gratis.

Para el detalle de costos de ventas por promoción ver Tabla VI-7

Presupuesto de Promoción de ventas

Tabla VI-7 Presupuesto de Promoción de ventas

Promoción de ventas	Precio (p. introducción)	dscto. %	dscto. Soles	Frecuencia	Periodo	cantidad al año	Costo de Ventas anual
Descuentos por compras en Módulos de Ferias	S/ 165.00	15%	S/24.75	10 servicios por Feria. 04 Ferias	4 primeros meses después de lanzamiento	40	S/990.00
Descuentos por compra en aplicativo	S/ 165.00	10%	S/16.50	50 primeros clientes al mes	5 primeros meses después de lanzamiento	50	S/825.00
Descuentos por compartir app.	S/ 165.00	10%	S/16.50	100 primeros clientes al mes	5 primeros meses después de lanzamiento	50	S/825.00
Descuento Especial por edad determinada	S/ 165.00	15%	S/24.75	10 por vez, en meses determinados	Julio y Diciembre	20	S/495.00
Sorteo servicio gratis	S/ 165.00	100%	S/165.00	1 vez cada seis meses + 1 el Día Mundial del Adulto Mayor	Marzo, Setiembre y Octubre	3	S/495.00
Costo de ventas Total							S/3,630.00

Fuente: Autores de la Tesis

6.7.5 Personas y cultura

Debido a la naturaleza del negocio es importante desarrollar una cultura organizacional orientada a las personas y a los resultados. Se busca lograr una cultura con hábitos de servicio y respeto a los demás. Con actitud de compañerismo y empatía. Un grupo de personas dinámicas, dispuestas a ayudar y a resolver problemas en todo momento.

Para promover y vender el servicio propuesto se requiere personal capacitado con experiencia en ventas y trato a adultos mayores. Es importante que las personas en contacto con los clientes demuestren dominio respecto a los temas referentes a la salud y necesidades del adulto mayor. Deben además ser personas empáticas, comunicativas y pacientes.

Para brindar el servicio de asistencia a citas médicas se necesita contar con personal técnico capacitado. Es muy importante que las(os) cuidadores geriátricos sean dinámicos, responsables, pacientes, proactivos, cuidadosos y respetuosos; personas que estén contentas con su trabajo y lo realicen eficientemente. Es importante tomar en cuenta que el personal técnico que brinde el servicio es también un mecanismo de promoción y que todo contacto que tengan con los adultos mayores y clientes son determinantes para la contratación, reconstrucción y fidelización de los clientes y el posicionamiento de la marca.

Para la repartición de volantes se contratará a jóvenes interesados en obtener un ingreso rápido y seguro. Para asegurar la entrega correcta, en los lugares correctos y para el público objetivo correcto, el administrador será encargado de capacitar, dirigir y supervisar estas labores.

6.7.6 Procesos

Para asegurar el éxito del negocio es imprescindible contar con procesos definidos y mapeados que consideren todos los aspectos tangibles e intangibles del servicio. Los procesos principales se desarrollarán en el capítulo de Operaciones, pero se considera importante desarrollar aquí el “Customer Journey Map” para determinar “los momentos de la verdad” de los clientes. (Ver figura Customer Journey Map en el Anexo 28).

Se puede concluir que predominan momentos de incertidumbre y ansiedad mientras el adulto mayor está alejado del cliente. Esto será compensado con un seguimiento en tiempo real a través del brazalete GPS, actualizaciones en el aplicativo, contacto telefónico en cualquier momento que el cliente lo requiera con el cuidador geriátrico encargado del acompañamiento.

6.7.7 Presencia

En cuanto al lugar en el cual el cliente tiene contacto con el negocio. Así se tiene los espacios físicos y virtuales.

- Virtuales: Aplicativo móvil, Página web, Redes sociales.
- Físicos: Oficina central, módulos en Ferias

6.8 Estrategia omnicanal

Se implementará una estrategia Omnicanal que fusionará el aplicativo móvil la página web y oficina física para dar una experiencia “sin costuras” a los clientes. Cuando los clientes creen una cuenta podrán ingresar a esta para tener toda la información necesaria y personalizada a su perfil dentro de su página.

Para lograr una correcta administración y atención de los clientes, ya sean reales o potenciales se utilizará un software de CRM gratuito como HUBSPOT CRM, que permitirá mantener actualizada la base de datos, hacer seguimiento de las etapas de compra en las que se encuentra el cliente. (Hubspot CRM, s.f.)

6.9 Estrategia de fidelización de clientes

La fidelización es importante para lograr reducir costos de conversión, incremento de ingresos, incremento de barreras de entrada para nuevos competidores, mejor información respecto al mercado, incremento de la frecuencia de compra y el ticket promedio de contratación. Además, es muy importante para la empresa que el cliente pueda hacer marketing de boca a boca recomendando el servicio, debido a la sensibilidad del mismo.

Tabla VI-8 Programa de fidelización

Ítem	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Lograr un incremento de ingresos del 0.5% anual a través del plan de fidelización.- Incrementar a los clientes potenciales en 2.5% a través de las recomendaciones boca a boca del target de publicidad
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Clientes reales que ya contratan el servicio.
Acciones Programa de Fidelización	<ul style="list-style-type: none">- Para lograr la fidelización de clientes se realizarán las siguientes acciones:- Descuentos para los clientes según su antigüedad,- Servicios gratis para los clientes con el mayor ticket promedio de compra y- Descuentos para los clientes según la frecuencia de compra- Se buscará la excelencia en el servicio postventa para lograr la satisfacción completa del cliente a través de llamadas y encuestas presenciales para verificar la calidad del servicio y obtener el Net Promoter Score (Ver Anexo 29: Encuesta de satisfacción del Cliente)- Se proporcionará información completa de asistencias anteriores para que el cliente tenga toda la información necesaria e historial.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none">- Se considera un aproximado de S/1081.00 para el programa de fidelización.- Ver-- Tabla VI-9 Acciones y Presupuesto de programa de fidelización

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VI-9 Acciones y Presupuesto de programa de fidelización

Fidelización de Clientes	Precio por servicio (p. introducción)	Dscto. %	Dscto. Soles	Cantidad	Periodo	Cantidad al año	Costo de Ventas anual
Por Antigüedad: Personas con mayor antigüedad, que usen el servicio de manera mensual serán premiadas cada año	165	25%	S/41.25	05 servicios cada año	Análisis: al 31 de noviembre Recompensa: en Diciembre del mismo año	5	S/206.25
Por Ticket de Compra: Servicio Gratis	165	100%	S/165.00	05 servicios cada año		5	S/825.00
Por Frecuencia de compra:	165	15%	S/24.75	02 servicios cada año		2	S/49.50
Costo de ventas Total							S/1,080.75

Fuente: Autores de la Tesis

6.10 Cronograma de actividades

Tabla VI-10 Diagrama gantt de actividades de marketing

Diagrama Gantt – Campaña Publicitaria												
Actividades	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Creación de Imagen de Marca												
Branding	X											
<u>Campaña Publicitaria Lanzamiento:</u>												
- Material Impreso	X	X				X						
- Promotora de ventas	X	X	X	X	X	X						
- Volanteros (2*4 sem c/u)	X	X										
- Ferias	X	X	X	X								
- Corners en Clínicas	X	X	X									
- Módulos	X											
-Merchandising	X					X						
-Posts Pagina Web y Redes	X	X	X	X	X	X						
- Videos	X		X									
<u>Campaña Publicitaria de Mantenimiento:</u>												
-Posts Página Web y Redes /Email Marketing							X	X	X	X	X	X
- Videos							X				X	
- Material Impreso (folletos y Banners)							X				X	
- Volanteros			X				X					X
<u>Promoción de Ventas:</u>												
Descuentos por compras en Módulos de Ferias (15%dscto)	X	X		X								
Descuentos por compra en aplicativo (10%dscto)	X	X	X	X	X							
Descuentos por compartir app. (10%dscto)	X	X	X	X	X							
Descuento Especial por edad determinada (15%dscto)							X					X
Sorteo servicio gratis (100%dscto)			X						X	X		
<u>Promoción de Fidelización de Clientes:</u>												
Por Antigüedad: dscto 25%												X
Por Ticket de Compra: Servicio Gratis dscto. 100%												X
Por Frecuencia de compra: dscto. 15%												X

Elaboración: Autores de la tesis

6.11 Presupuesto de marketing

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing para el primer año de manera mensual (ver Tabla VI-11) así como para los siguientes años (ver Tabla VI-12)

Tabla VI-11 Acciones y presupuesto de marketing primer año

Actividades	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
<u>Campaña Publicitaria Lanzamiento:</u>													
- Material Impreso	1,150	850				500							
- Promotora de ventas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000							
- Volanteros (2*4 sem c/u)	950	950											
- Ferias	1,050	900	1,100	950									
- Corners en Clínicas	2,000	1,500	1,000										
- Módulos	5,000												
-Merchandising	2,500					2,000							
-Posts Pagina Web y Redes	2,000	1,800	1,300	1,300	1,200	1,500							
- Videos	2,500		1,500										
Total	18,150	7,000	5,900	3,250	2,200	5,000	0	0	0	0	0	0	41,500
<u>Campaña Publicitaria de Mantenimiento:</u>													
-Posts Página Web y Redes /Email Marketing							1,300	1,300	1,000	800	800	800	
- Videos							2,100				1,900		
- Material Impreso (folletos y Banners)							300				100		
- Volanteros			1,000				1,000					1,000	
Total	0	0	1,000	0	0	0	4,700	1,300	1,000	800	2,800	1,800	13,400
<u>Promoción de Ventas:</u>													
Descuentos por compras en módulos de ferias (15%)	248	248	248	248									
Descuentos por compra en aplicativo (10%)	165	165	165	165	165								
Descuentos por compartir app. (10%)	165	165	165	165	165								
Descuento Especial por edad determinada (15%)							248					248	
Sorteo servicio gratis (100%)			165						165	165			
Total	578	578	743	578	330	0	248	0	165	165	0	248	3,633
<u>Promoción de Fidelización de Clientes:</u>													
Por Antigüedad: dscto. 25%												206	
Por Ticket de Compra: Servicio Gratis dscto. 100%												825	
Por Frecuencia de compra: dscto. 15%												50	
Total												1,081	1,081
Total Presupuesto de Marketing													61,114

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla VI-12 Acciones y presupuesto de marketing anual

Presupuesto de Marketing	Presupuesto de Marketing Anual – Campaña Publicitaria Lanzamiento (S/.)				
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de Imagen de Marca	-	-	-	-	-
Branding	1,500				
Total	1,500	0	0	0	0
Total Anual					1,500
Campaña Publicitaria Lanzamiento:	-	-	-	-	-
- Material Impreso	2,119				
- Promotora de ventas	6,000				
- Volanteros (2*4 sem c/u)	2,000				
- Ferias	4,000				
- Corners en Clínicas	4,500				
- Módulos	4,237				
-Merchandising	3,814				
-Posts Pagina Web y Redes	9,000				
- Videos	4,000				
Total	39,669	0	0	0	0
Total Anual					39,669
Campaña Publicitaria de Mantenimiento:	-	-	-	-	-
-Posts Página Web y Redes /Email Marketing	6,000	18,360	18,727	19,102	19,484
- Videos	4,000	12,240	12,485	12,734	12,989
- Material Impreso (folletos y Banners)	339	692	705	719	734
- Volanteros	3,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Total	13,339	37,412	38,160	38,923	39,701
Total Anual					167,535
Promoción de Ventas :					
Descuentos por compras en Módulos de Ferias (15%dscto)	992	1,071	1,092	1,114	1,137
Descuentos por compra en aplicativo (10%dscto)	825	893	910	929	947
Descuentos por compartir app. (10%dscto)	825	893	910	929	947
Descuento Especial por edad determinada (15%dscto)	496	536	546	557	568
Sorteo servicio gratis (100%dscto)	495	536	546	557	568
Total	3,633	3,927	4,006	4,086	4,167
Total Anual					19,819
Promoción de Fidelización de Clientes:					
Por Antigüedad: dscto. 25%	206	223	228	232	237
Por Ticket de Compra: Servicio Gratis dscto. 100%	825	893	910	929	947
Por Frecuencia de compra: dscto. 15%	50	54	55	56	57
Total	1,081	1,169	1,193	1,216	21,059
Total Anual					25,718
Total Presupuesto de Marketing	S/ 59,222.47	S/ 42,507.70	S/ 43,357.85	S/ 44,225.01	S/ 64,928.07

Fuente: Elaboración propia

Considera crecimiento del 2% anual debido a crecimiento de inflación proyectado.

6.12 Indicadores de marketing

Para hacer seguimiento a los objetivos de marketing y poder llevar un mejor control de los efectos de las campañas se definieron los siguientes indicadores ver Tabla VI-13.

Tabla VI-13 Indicadores de marketing

Nombre	Detalle	Cálculo	Unidad	Frecuencia
Incremento de Ventas	Determinar el crecimiento de las ventas	$\frac{\text{Ingresos por ventas año anterior}}{\text{Ingreso por ventas año actual}}$	%	anual
Cantidad de descargas del Aplicativo móvil:	Determinar la cantidad de descargas del aplicativo móvil.	Cantidad de descargas por mes	Q	mensual
Net Promoter Score:	Determinar la cantidad de personas que recomendarían el servicio	% de Detractores - % de Promotores	Nro.	bimensual
Número de quejas y reclamos:	Determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa.	$\frac{\text{Cantidad de quejas}}{\text{Cantidad de Servicios realizados}}$	% de Quejas	mensual

Elaboración: Autores de la Tesis

6.13 Conclusiones del capítulo

- Se desarrollaron estrategias de marketing enfocadas a servicios y específicamente al giro del negocio propuesto tomándose en cuenta al público objetivo. Se definió una campaña de intriga pre operativa y una de lanzamiento del servicio que buscan, además de dar a conocer el servicio, posicionar la marca en la mente del consumidor y fomentar las contrataciones.
- Se consideró una campaña de mantenimiento y fidelización de clientes para lograr un incremento de contrataciones año a año.
- Finalmente, se consideraron estrategias de promoción de ventas y fidelización de clientes para lograr ingresos sostenidos y crecientes a través del tiempo.

CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES

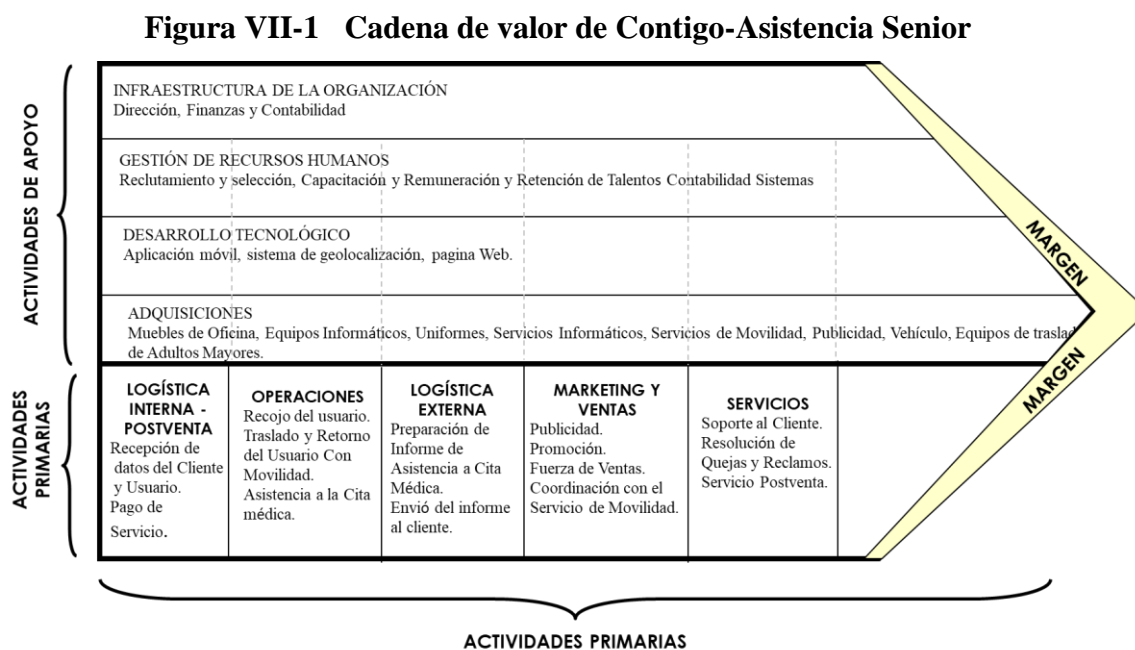
El presente capítulo muestra el desarrollo de la cadena de valor del servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas, el cual permitirá determinar las actividades estratégicas y procesos críticos del servicio, así como los recursos necesarios para el inicio y ejecución de actividades, localización del negocio, presupuesto de recursos e indicadores para medir y controlar las operaciones claves.

7.1 Objetivos del plan de operaciones

- Diseñar y desarrollar los procesos de operaciones enfocándose en los procesos claves que aseguren el éxito del negocio.
- Identificar los procesos críticos del servicio.
- Definir los recursos necesarios para el inicio y ejecución de operaciones.
- Optimizar los costos operacionales.

7.2 Cadena de valor

A continuación, se define la cadena de valor del negocio identificando las actividades primarias y secundarias que a través de su correcta ejecución permiten generar un margen de rentabilidad. En la Figura VII -1 se muestra la cadena de valor del negocio realizada en base a la propuesta de Michael Porter.



- **Eslabones primarios:**

- **Logística Interna.** - Se realizará la recepción de datos del cliente y usuario al momento de la contratación del servicio, además se recibirá el pago del servicio.
- **Operaciones.** - Este eslabón comienza con el recojo del usuario, continúa con el traslado al centro de salud, luego la asistencia a la cita médica y culmina con el retorno del usuario a su domicilio. Es importante obtener ventajas competitivas en este eslabón para poder concretar la prestación del servicio.
- **Logística Externa.** - En este eslabón se realiza la preparación del informe del servicio de asistencia médica y concluye con el envío del mismo al cliente.
- **Marketing y Ventas.** - Se consideran actividades de publicidad y promoción que son de vital importancia, ya que la prestación del servicio tiene lugar únicamente cuando este ya ha sido contratado.
- **Servicios Postventa.** - Se considera el soporte al cliente en caso tenga dudas con respecto al servicio contratado, se resolverá quejas o reclamos de los clientes y también se realizará el servicio postventa luego de enviado el informe de la cita médica.

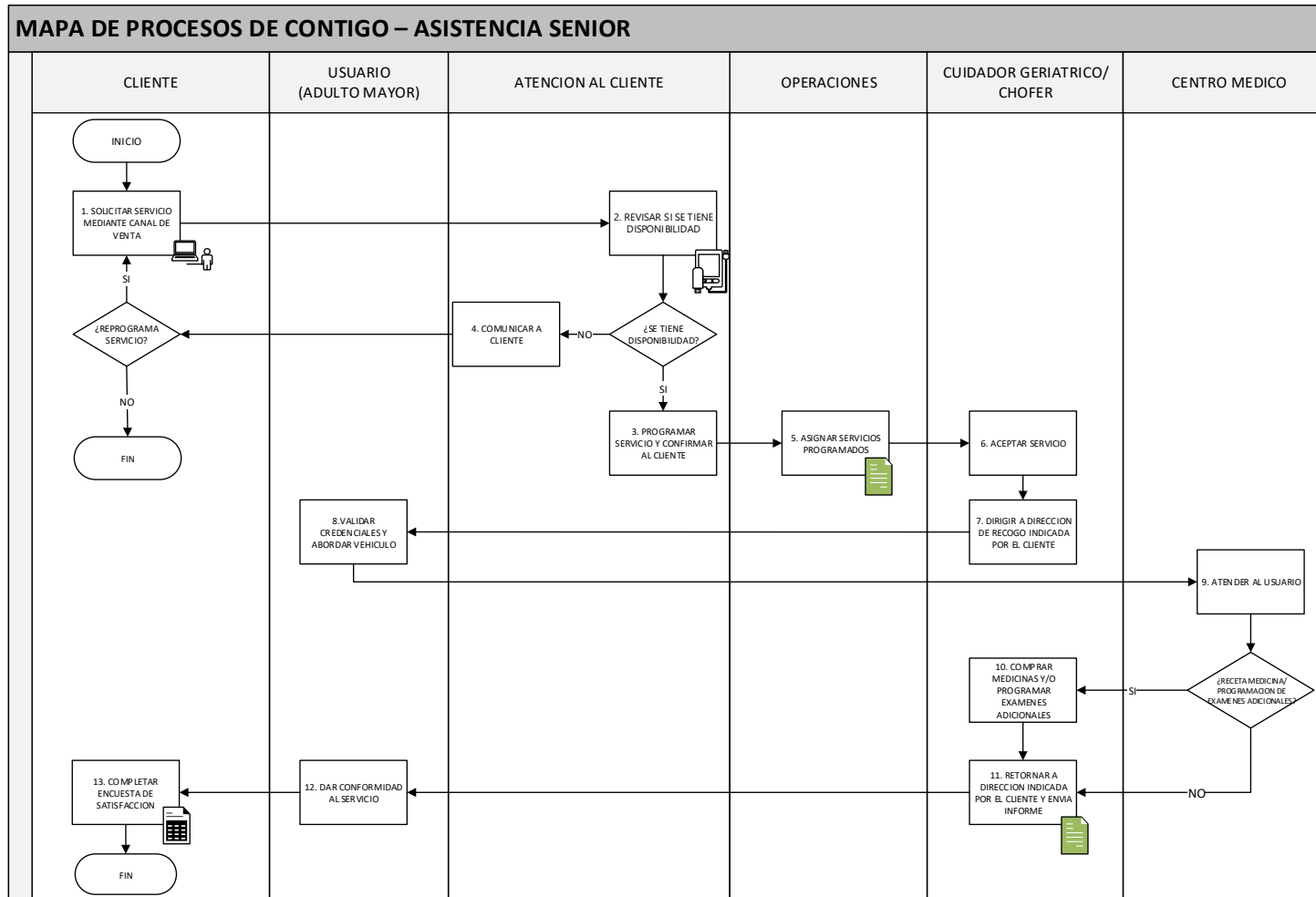
- **Eslabones de apoyo:**

- **Infraestructura de la Organización.** – Se realizarán actividades de apoyo para dirigir y atender las necesidades finanzas y contabilidad del negocio.
- **Gestión de Recursos Humanos.** – Se realizará la búsqueda, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y retención del personal.
- **Desarrollo Tecnológico.** – Se desarrollará los siguientes softwares: un aplicativo móvil para el seguimiento del usuario en tiempo real, una página web para la contratación del servicio y la publicidad del servicio, y un sistema para el seguimiento por GPS al usuario en sus citas médicas, así como también un ERP para la operatividad el negocio. Todas las tecnologías estarán interconectadas.
- **Adquisiciones.** – Se adquirirá un vehículo, muebles de oficina, equipos y servicios informáticos, uniformes, servicios de traslado, publicidad, y aparatos de movilidad asistida para el adulto mayor.

7.3 Mapa de procesos del servicio

En la Figura VII-2 se muestra el flujograma del proceso de servicio de asistencia especializada a los adultos mayores en sus citas médicas.

Figura VII-2 Mapa de procesos de Contigo – Asistencia Senior



Elaboración: Autores de la tesis

7.3.1 Programación diaria de Servicios

Para el primer año de operaciones la demanda máxima de servicios proyectada es de 33 servicios diarios (mes 12-año uno (1)) por lo que se requiere contar con 17 técnicos de enfermería (considerando que un (1) técnico de enfermería cubre dos (2) servicios), de las cuales 10 se encuentran registradas en la planilla y siete (7) serán contratados como locadores de servicios.

Teniendo en cuenta que los servicios se demandaran en diferentes horarios, se ha programado jornadas diferenciadas que inician de manera escalonada, de acuerdo a lo siguiente:

- Inicio de primera jornada: de 7 am a 11 am y 1 pm a 5 pm.
- Inicio de segunda jornada: de 8 am a 12 m y 2 pm a 6 pm.
- Inicio de tercera jornada: de 9 am a 1 pm y 3 pm a 7 pm.

La programación diaria de los servicios y el cronograma de trabajo se verifica en la Tabla VII-1 Programación de servicios diarios.

Los servicios no cubiertos por personal fijo serán prestados por técnicos de enfermería contratados como locadores de servicios. En la Tabla VII-1, los servicios a cargo de locadores de servicios son los siguientes:

- Servicio de 10.00 am a 2.00 pm.
- Servicio de 11.00 am a 3.00 pm.
- Servicio de 12.00 pm a 4.00 pm.
- Servicio de 4.00 am a 8.00 pm.
- Servicio de 5.00 am a 9.00 pm.
- Servicio de 6.00 pm a 10.00 pm.
- Servicio de 7.00 pm a 11.00 pm.

Se precisa que en caso de requerimientos de servicios en el mismo horario se contratará a locadores de servicio.

Las programaciones de servicio serán realizadas por el coordinador de operaciones. El asistente de administración deberá confirmar el servicio al cliente en el plazo máximo de 30 minutos de haberse requerido en el canal de venta.

El técnico de enfermería, luego de culminado el servicio, enviará por email al área de operaciones el informe de trabajo. Luego de la revisión del documento por dicha área, este será enviado al cliente en el plazo máximo de 1 hora después de haberse culminado el servicio.

Tabla VII-1 Programación de servicios diarios

		PERSONAL FIJO																PERSONAL VARIABLE																			
CITAS MAÑANA		7 a 11 am								8 a 12 m				9 a 1 pm				10 a 2 pm				11 a 3 pm				12m a 4 pm											
CITAS TARDE		1 a 5 pm								2 a 6 pm				3 a 7 pm				4 a 9 pm				5 a 10 pm				6 a 10 pm				7 a 11 pm							
Hora Inicio	Hora Fin	E1	M	E2	M	E3	M	E4	M	E5	M	E6	M	E7	M	E8	M	E9	M	E10	M	E11	M	E12	M	E13	M	E14	M	E15	M	E16	M	E17	M		
7:00	8:00	X	X	X	X	X	X	X	X																												
8:00	9:00	X		X		X		X		X	X	X	X	X	X																						
9:00	10:00	X		X		X		X		X		X		X		X	X	X	X	X	X																
10:00	11:00	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X		X		X	X	X	X												
11:00	12:00									X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X		X	X	X	X								
12:00	13:00															X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X	X	X	X			
13:00	14:00	X	X	X	X	X	X	X	X													X	X	X	X	X		X		X		X					
14:00	15:00	X		X		X		X		X	X	X	X	X	X											X	X	X	X	X	X		X				
15:00	16:00	X		X		X		X		X		X		X		X	X	X	X	X	X									X	X	X	X				
16:00	17:00	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X		X		X	X	X	X												
17:00	18:00									X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X		X	X	X	X								
18:00	19:00															X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X					
19:00	20:00																					X	X	X	X	X		X		X		X		X	X		
20:00	21:00																									X	X	X	X	X		X		X			
21:00	22:00																												X	X	X	X	X		X		
22:00	23:00																																		X	X	
N° DE CITAS		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		1			
N° DE SERVICIOS MOVILIDAD			4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		2

CANTIDAD DE CITAS ATENDIDAS	33
CANTIDAD DE SERVICIOS DE MOVILIDAD (M)	66

TÉCNICOS DE ENFERMERÍA CON CONTRATO FIJO (DE E1 A E10)	10
TÉCNICOS DE ENFERMERÍA CON CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS (DE E11 A E17)	7
TOTAL	17

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Coordinación interna entre área de operaciones, técnicos de enfermería y empresa de servicio de traslados

El día de la cita, el área de operaciones reconfirma con el supervisor de la empresa de traslado los servicios requeridos, incluyendo la identificación de los choferes y números de celulares. La información de contacto de los choferes a cargo del traslado (recojo del usuario y traslado a la cita médica, traslado desde el lugar de la cita médica al destino especificado) será comunicada por el área de operaciones a los técnicos de enfermería.

Una vez en el lugar de recojo del usuario, el técnico de enfermería contactará al chofer asignado y conjuntamente recogerán al usuario. Culminada la cita médica, el técnico de enfermería se comunicará con el chofer a cargo del traslado para el retorno del usuario. El área de operaciones monitoreará el correcto servicio de la empresa de traslado.

7.3.3 Culminación del Servicio

El servicio culmina cuando se remite el Informe final de atención al usuario, luego de que el técnico de enfermería deja al usuario en la dirección indicada por el cliente. El informe es remitido en el plazo máximo de una (1) hora computada a partir de que el cuidador geriátrico deja al usuario en la dirección de destino indicada por el cliente (Ver Anexo 30: Informe final de atención al usuario).

7.3.4 Procesos críticos

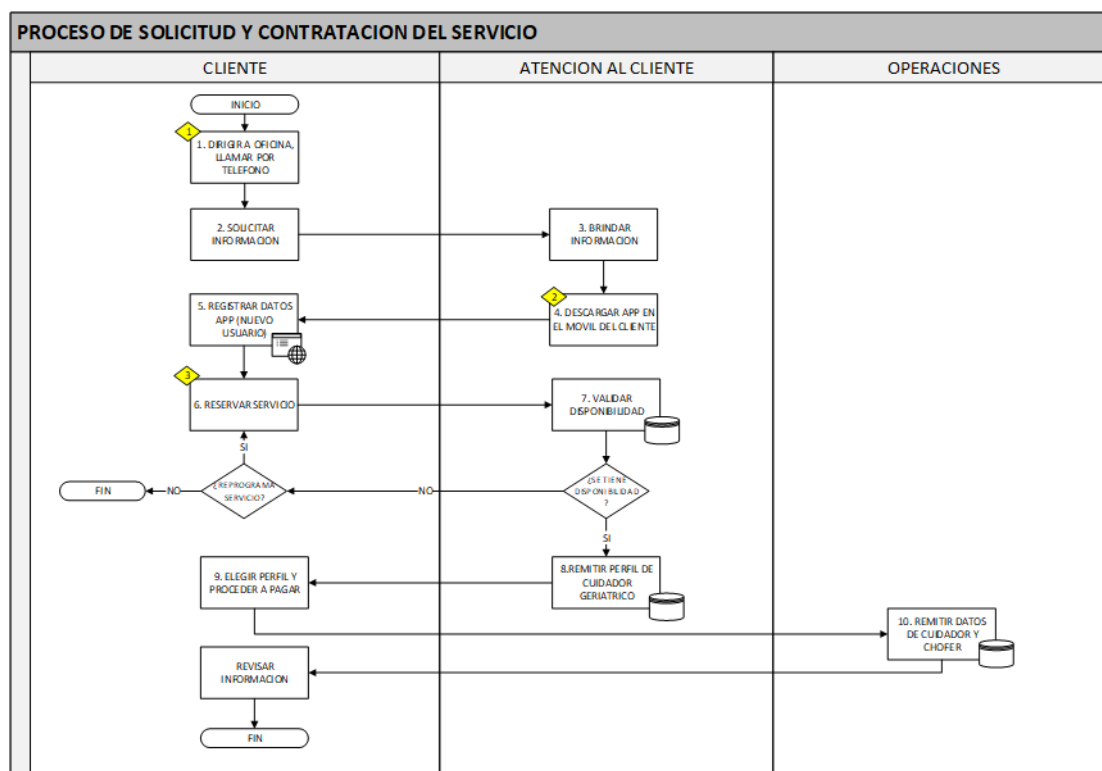
Después de haber analizado el mapa de procesos del servicio de asistencia especializada a los adultos mayores en sus citas médicas, se han identificado 3 procesos críticos, los cuales se describen a continuación:

- Proceso de solicitud y contratación del servicio

El proceso de solicitud y contratación del servicio es considerado como crítico, porque de este depende el inicio de las actividades y por ende el aseguramiento de la venta, para lograr los objetivos económicos del presente plan de negocio.

A continuación, se describe el proceso de solicitud y contratación del servicio en base al canal de venta utilizado por el cliente (Ver Figura VII-3 Flujograma de proceso de solicitud y contratación del servicio).

Figura VII-3 Flujograma de proceso de solicitud y contratación del servicio



Elaboración: Autores de la tesis

- **Canal tradicional**

- **Venta Directa.** - Este proceso inicia cuando el cliente se acerca a solicitar el servicio a la oficina ubicada en Surco donde es atendido por un asistente administrativo, quien le brinda información acerca de los paquetes de venta. El asistente administrativo ayudara al cliente a descargar la aplicación Contigo – Asistencia Senior y a registrarse como nuevo usuario para materializar la venta. Luego del registro como nuevo usuario, el asistente ayuda al cliente a gestionar la primera reserva del servicio, donde se indicarán los datos del usuario, tales como: fecha, hora y lugar de la cita médica, médico tratante, lugar y hora de recojo, necesidad de aparatos de movilidad asistida (silla de rueda, muletas, bastón o andador), consideraciones adicionales. A continuación, enviará la solicitud y el

sistema validará si se cuenta con disponibilidad de cuidadores geriátricos, De ser el caso, mostrará la siguiente pantalla con el perfil de los cuidadores disponibles donde se detallarán sus conocimientos, edad y género, hobbies. El cliente elegirá al cuidador geriátrico de su preferencia y se mostrara una siguiente pantalla donde se confirma el servicio y se aceptan los términos y condiciones. Finalmente, se realiza el pago vía tarjeta de débito y/o crédito (los pagos en efectivo solo aplican en la oficina de atención al cliente). Dentro del plazo de treinta minutos llegara la confirmación al correo indicado en la reserva, cuidador geriátrico y el chofer (fotografía, nombres y apellidos, DNI, placa y datos del vehículo) y se actualizara en el aplicativo.

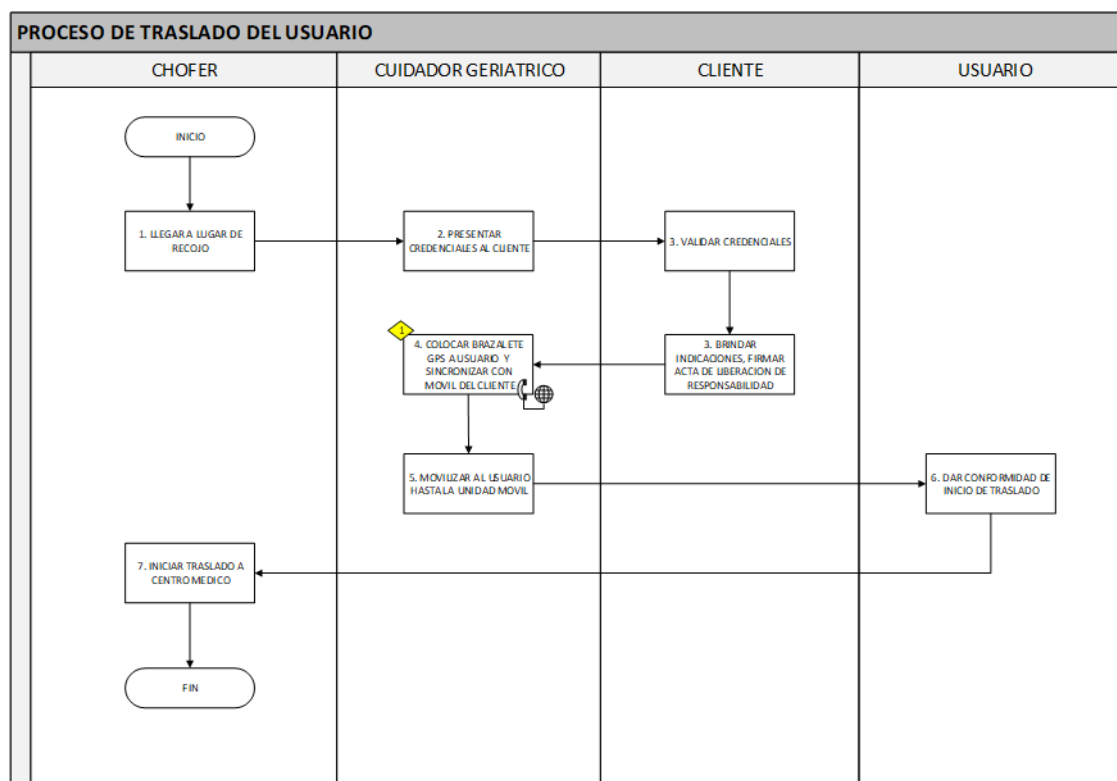
- **Venta central telefónica.** - El cliente llama a la central de Contigo – Asistencia Senior a gestionar una reserva. La operadora consulta si el cliente cuenta con el aplicativo móvil en su celular. De no contar con ello, la operadora lo orienta a descargarlo y a seguir los pasos de reserva descritos en la venta directa.
- **Canal tecnológico (página web/APP/redes sociales).** - La contratación del servicio mediante la página web o aplicativo móvil Contigo – Asistencia Senior consiste en registrarse como nuevo usuario al ingresar a la página web o al descargarse el aplicativo, los pasos a seguir son los descritos en el canal tradicional con excepción de la asistencia de un personal de atención al cliente.

- **Proceso de traslado al usuario**

Este proceso inicia cuando el coordinador de operaciones previamente coordina con la empresa de servicio de traslado y los cuidadores geriátricos la programación del servicio indicando el día, hora y las direcciones a donde deben dirigirse. Tanto el cuidador geriátrico y el chofer llegan a la hora y al lugar de recojo que el cliente registra al momento de solicitar el servicio; en la APP deberá indicarse con quien deberá identificarse el cuidador geriátrico con las credenciales otorgadas por la empresa (apoderado), de ser el caso. El cliente, usuario o el apoderado deberá validar los datos antes que se aborde el vehículo, brindar indicaciones no consideradas al momento de

reservar el servicio, otorgar dinero para el pago de la cita y/o compra de medicinas, de ser el caso y firmar el acta de liberación de responsabilidad (Anexo 37: Liberación de responsabilidad). Luego, el cuidador geriátrico deberá colocar el brazalete GPS al usuario y sincronizarlo con el equipo móvil del cliente/apoderado. En caso el cliente/apoderado no se encuentren presentes el cuidador se comunica con el cliente/apoderado para la sincronización, en ambos casos se valida que el brazalete funcione con normalidad. Asimismo, el cliente/apoderado decidirá si el cuidador geriátrico deberá ingresar al domicilio para movilizar al usuario hasta la unidad. (Ver Figura VII-4).

Figura VII-4 Flujograma de proceso de traslado del usuario



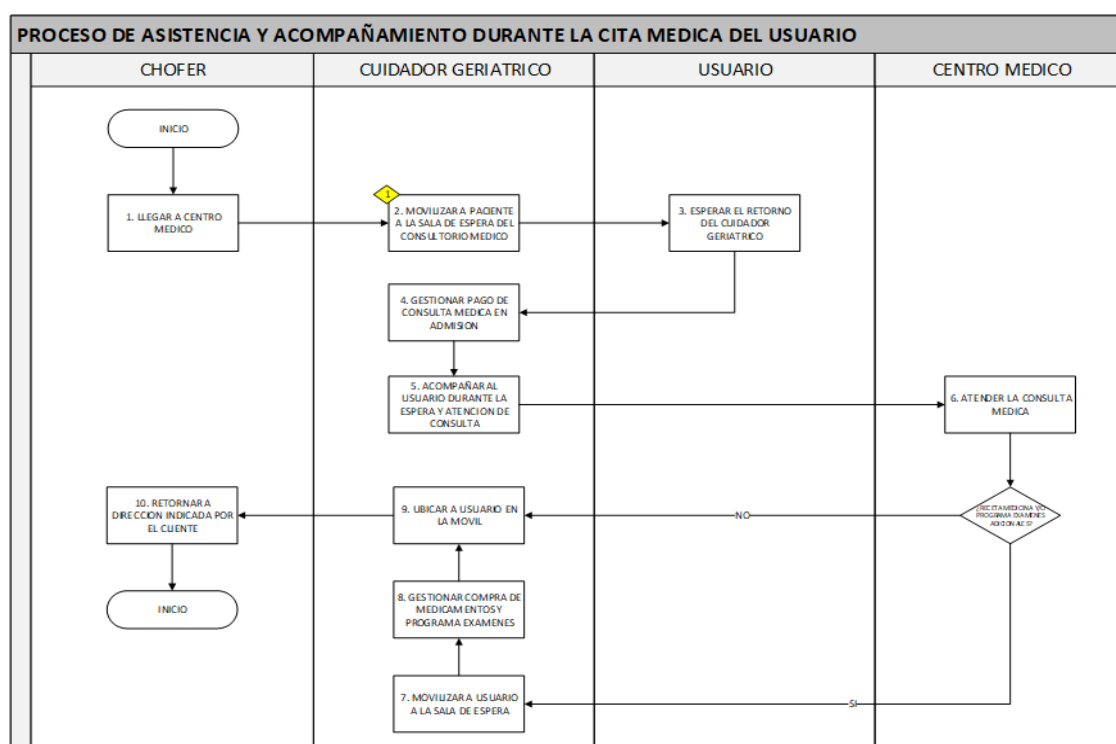
Elaboración: Autores de la tesis

- Proceso de asistencia y acompañamiento durante la cita médica del usuario

Durante este proceso crítico el usuario permanece a solas con el cuidador geriátrico y es cuándo la actividad principal del negocio es percibida por el mismo. Durante las actividades de este proceso, el cuidador geriátrico debe materializar la propuesta de valor del negocio que consiste en percibir un servicio cálido, familiar, humano, seguro y confiable.

Al llegar al centro médico, dependiendo de la movilidad del usuario, el cuidador geriátrico lo trasladará hasta la sala de espera del consultorio del médico tratante, allí lo dejará mientras gestiona la cita programada (pago de la consulta médica). Una vez, el usuario sea llamado por el médico tratante, el cuidador geriátrico ingresará con él al consultorio, salvo el usuario se niegue, (el informe indicará la negativa del usuario). Durante la consulta, el cuidador geriátrico tomará nota de la información relevante incluyendo prescripción de medicamentos y/o exámenes adicionales, en caso aplique. El cuidador geriátrico deberá dejar al usuario en sala de espera mientras él termine las gestiones, al término movilizará nuevamente al usuario a la unidad móvil para retornar a la dirección indicada por el cliente en la reserva. Durante todo el proceso, el cuidador geriátrico verificará el correcto funcionamiento del brazalete GPS. (Ver Figura VII-5).

Figura VII-5 Proceso de asistencia y acompañamiento durante la cita médica del usuario



Elaboración: Autores de la tesis

7.4 Localización e infraestructura

Según el estudio de localización, “Contigo – Asistencia Senior” arrendará una oficina en el distrito de Surco, la cual estará acondicionada para labores administrativas, atención al cliente y como centro de operaciones. Servirá también como central para la

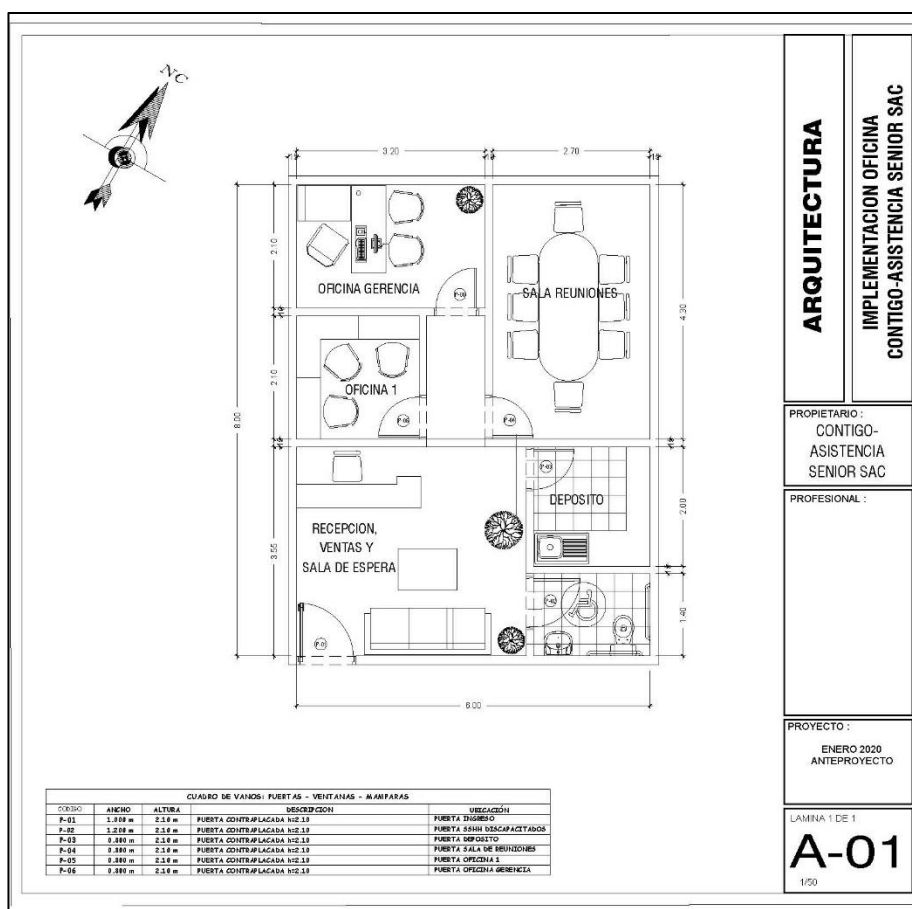
reunión de los cuidadores geriátricos, recepción y despacho de materiales y equipos (celulares, documentos, equipos GPS, aparatos de movilidad asistida, uniformes, etc.)

La oficina se ubicará en una zona accesible del distrito de Surco para el fácil desplazamiento de los colaboradores y equipos requeridos en las operaciones; contará con los permisos municipales y con servicios de limpieza, servicios básicos (agua, luz e internet) y de mantenimiento.

7.4.1 Infraestructura y layout de la oficina

La oficina contará con un área de 50 metros cuadrados, compuesta por seis (6) ambientes: una oficina de gerencia, una oficina de operaciones, una sala de reuniones, una sala para recepción, ventas y sitio de espera, un baño para varones y damas y un depósito para materiales e insumos.

Figura VII-6 Layout de la oficina de “Contigo – Asistencia Senior”



Elaboración: Autores de la tesis

7.4.2 Estudio de localización

Para definir la mejor ubicación de la oficina física se consideraron aspectos como la cercanía al público objetivo, así como los costos de alquiler y nivel de seguridad en cada distrito, y el tipo de zonificación. Se considera que la cercanía al mercado objetivo es el factor más importante con un 40%, seguido de los costos de alquiler con un 30% de peso, la seguridad ciudadana con 20% y finalmente la zonificación con 10% de peso.

Según el análisis realizado el distrito con mayor puntaje y más idóneo para la localización de la oficina física es Surco con 3.9 puntos. (Ver Anexo 31: Estudio de localización).

7.4.3 Costos de infraestructura

Los costos de infraestructura se han determinado en base a lo que se ofrece hoy en día el mercado. Ver Tabla VII-2

Tabla VII-2 Costos de infraestructura

Ítem	Descripción	Cantidad anual	Costo anual (S/ con IGV)
Oficina	Garantía de Alquiler	1	3,000
	Alquiler de Local	12	36,000
	Ambientación del Local	1	1,500
	Mantenimiento	12	3,600
	Limpieza	12	6,000
	Servicios Básicos (agua, electricidad)	12	3,000

Elaboración: Autores de la tesis

7.5 Horario de atención

El horario de atención en la oficina física se dará desde las 8:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. con refrigerio de una hora de lunes a viernes y los sábados de 9:00 a.m. hasta las 12:00 pm.

Cabe resaltar que la atención a través de los aplicativos estará vigente durante las 24 horas del día los 365 días del año. En horario de oficina, los clientes podrán acercarse

personalmente a reservar sus citas y en este horario el personal de operaciones realizara sus funciones de programación y coordinación para las citas posteriores.

El servicio de asistencia a citas médicas se brindará de lunes a sábado de 7.00 am hasta las 7.00 pm (inicio del último servicio), siempre que la solicitud de reserva se realice con 24 horas de anticipación y se haya recepcionado la confirmación del servicio al correo del cliente.

7.6 Servicio de traslado

Se efectuará una alianza estratégica con la empresa Taxi Vip Cars para la realización de todos los servicios de traslado requeridos por la empresa. Se consideran dos traslados para cada servicio. La empresa Taxi Vip Cars, asumirá los costos de gasolina y/o gas, uniformes, credenciales, comunicaciones, mantenimiento de vehículos, seguros y otros derivados de la naturaleza del mismo. A continuación, se muestra el resumen de costos por servicio: Ver Tabla VII-3 Costos de servicios de Traslado

Tabla VII-3 Costos de servicios de Traslado

Detalle	Costo (S/. sin IGV)
Costo por un tramo*	S/ 17 .00
Costo total por un servicio	S/ 34.00

*Incluye gasolina y/o gas, uniformes, credenciales, comunicaciones, mantenimiento de vehículos, seguros

Fuente: Elaboración propia

7.6.1 *Términos y condiciones principales de la contratación del servicio de traslado*

- La contratista debe contar con vehículos asegurados conforme a ley.
- La contratista debe capacitar en forma permanente a todos los conductores para entregar un buen servicio.
- La contratista debe garantizar la seguridad del Cliente, es decir los conductores afiliados son debidamente evaluados por un proceso de selección para poder ser admitidos, debiendo presentar antecedentes policiales, judiciales, penales, asimismo pasar satisfactoriamente el examen psicológico.

- La contratista debe emitir a nombre del Cliente el comprobante de pago por los servicios prestados.
- La contratista debe mantener la calidad de servicio, conservando las unidades limpias, con el personal debidamente uniformado e identificado, con vehículos no mayor a cinco (5) años de antigüedad.
- La solicitud de servicio de traslado se deberá realizar mediante el sistema de la página web y/o correo electrónico, con una anticipación de 60 minutos como mínimo para el recojo.
- Todos los servicios tienen diez (10) minutos de cortesía por tiempo de espera; pasado el tiempo antes señalado se realiza un cobro adicional de S/ 1.50 (Un sol con 50/100 Soles) por cada cinco (5) minutos de tiempo de espera adicional.
- El contrato no genera relación laboral alguna entre la Contratista y el Cliente o entre los trabajadores de la Contratista y el Cliente. Relevando de cualquier responsabilidad laboral y/o previsional a EL CLIENTE.
- La contratista desarrollará sus actividades sin estar sujeto a exclusividad alguna.
- Los abonos se realizarán en la cuenta de La contratista de manera oportuna una vez recibido el comprobante de pago.
- Solo se realizarán servicios cuando la cuenta del Cliente tenga al día el pago de facturación.

7.7 Tecnología

Se contará con un software de gestión de citas, aplicativo móvil, y brazalete GPS.

- **Software de gestión de citas.** - Se adquirirá un software personalizado que incluya módulos de registro, creación de perfiles de clientes y empleados, gestión de ventas y pagos, así como la programación de citas, redacción de informes y almacenamiento de datos en general.
- **Brazalete GPS.** - Se contará con brazaletes GPS que serán colocados en los adultos mayores al recojo y que cuentan con características de funcionamiento que se adaptan a las necesidades del servicio: localización GPS + LBS (estación de posicionamiento), función SOS (comunicación bidireccional), seguimiento en tiempo real, cerco perimétrico, alarma anticaída y alarma de batería baja. (Ver

Anexo 32: Brazaletes GPS y Anexo 33: Pasos para funcionamiento del brazalete GPS).

Para el funcionamiento del brazalete GPS se requiere de dos condiciones: poseer una tarjeta SIM de datos, y la sincronización del aplicativo SeTracker con el software de gestión de citas y el aplicativo móvil. (Ver Anexo 34: Pantalla del aplicativo).

- **Aplicativo móvil.** - Se contratará un programador para que desarrolle un aplicativo móvil y página web para el uso de los clientes. Se considerará entornos de desarrollo para el sistema operativo Android (a través de Android Studio) y para IOS (a través de xcode). Estos aplicativos serán alimentados con la información del software mencionado anteriormente. El aplicativo contará con los siguientes módulos (pantallas):
 - ¿Quiénes somos?:
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Servicios disponibles
 - Perfil del equipo
 - Políticas y lineamientos
 - Registro de usuario /inicio de sesión
 - Selección del servicio a tomar
 - Selección horario y fecha de atención
 - Descripción del usuario: Nombre, edad, estado de salud, restricciones.
 - Descripción de la cita: Lugar de recojo y destino, datos del médico tratante, ubicación de la cita (hospital, clínica, consultorio), y nombre de persona que recibirá al cuidador geriátrico en el lugar de recojo.
 - Adicionales: Aparatos de movilidad asistida, movilidad especial.

- Verificación del servicio y datos de contacto del Cliente para este servicio (teléfono de emergencia y de contacto, correo electrónico para confirmaciones)
- Confirmación de disponibilidad del servicio según los datos solicitados.
- Selección del perfil del cuidador geriátrico disponible
- Pago del servicio: métodos de pago con tarjeta de crédito/débito o transferencia bancaria.
- Confirmación de pago
- Confirmación del servicio y envío de correo con los datos de la reserva y comprobante de pago.

- Simulación de Aplicativo Móvil

Figura VII-7 Simulación Aplicativo Móvil “Contigo – Asistencia Senior” (1)



Fuente: Elaboración propia

Figura VII-8 Simulación Aplicativo Móvil “Contigo – Asistencia Senior” (2)

5. Selección de Pack

Pack

01 Servicio

01 Pack

02 Pack

Continuar

6. Datos Usuario

Usuario

Nombre

Edad

Estado de Salud

Estado de Movilidad

Continuar

7. Datos Servicio

Servicio

Lugar de Cita Médica

Hora y fecha de cita médica

Dirección Recojo

Hora de recojo

Dirección de Retorno

Aparatos de Movilidad asistida

Continuar

8. Selección Cuidador

Cuidador

Genero

Perfil 1

Perfil 2

Perfil 3

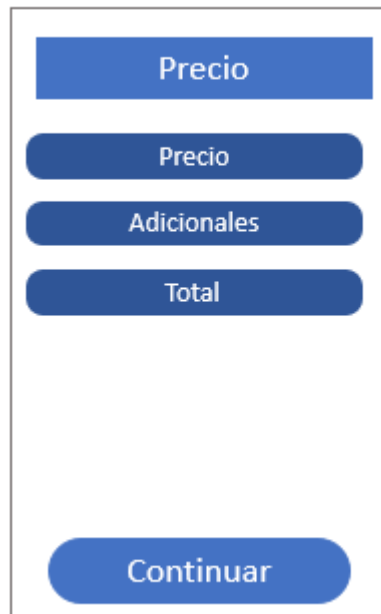
Perfil 4

Continuar

Fuente: Elaboración propia

Figura VII-9 Simulación Aplicativo Móvil “Contigo – Asistencia Senior” (3)

9. Precio total



Precio

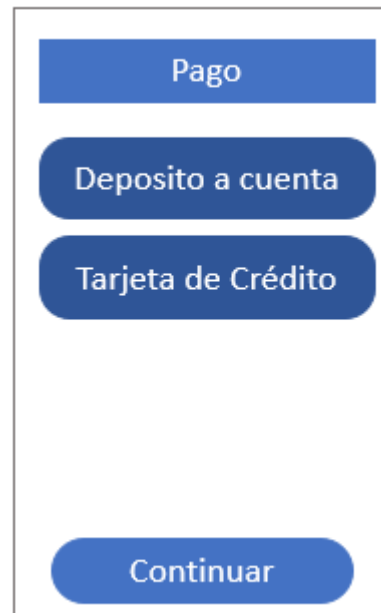
Precio

Adicionales

Total

Continuar

10. Método de Pago



Pago

Deposito a cuenta

Tarjeta de Crédito

Continuar

Fuente: Elaboración propia

7.7.1 Costos de tecnología

Los costos de tecnología están dados por el software de gestión, al aplicativo móvil, la página web, el brazalete GPS y la tarjeta SIM de datos. Ver Tabla VII-4.

Tabla VII-4 Costos de tecnología

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo anual (S/. con IGV)
Software de gestión	Software de manejo interno para operar el negocio	1	5,000
	Mantenimiento de Software	12	1,200
Aplicativo móvil	Aplicativo para uso de clientes	2	7,000
	Mantenimiento de Software	12	3,000
Página web	Web para uso de clientes	2	5,000
	Mantenimiento de Software	12	3,000
Brazaletes GPS	Brazalete con geolocalización	17	1,853
Tarjeta SIM	Mensualidad para GPS	17	6,120

Elaboración: Autores de la tesis

7.8 Inmuebles, maquinaria y equipos

Para la correcta realización de los procesos operativos del negocio es necesario considerar los siguientes equipos:

- **Celulares 4G.-** Para el uso de los cuidadores geriátricos con la finalidad de mantener comunicación constante y asegurar la calidad del servicio.
- **Teléfono fijo.** - Como central telefónica, medio tradicional de comunicación y canal de ventas
- **Laptops.** - Para el uso del personal administrativo y de operaciones, para gestionar los registros, reservas, pagos, comprobantes, informes y datos.
- **Automóviles.** - Se ha considerado tener una (1) unidad tipo VAN propia, la cual será adaptada para el ingreso de silla de ruedas, y el restante de automóviles serán alquilados, lo cuales serán tipo sedán. Que sean espaciosos y confortables.
- **Mobiliario.** - Se consideran escritorios, estantes, sillas operativas y sillas de visita. Se muestra una la lista de principales proveedores que han sido considerados para abastecer bienes inmuebles, materiales y quipos a Contigo – Asistencia Senior. (Ver

Anexo 35: Principales proveedores).

7.8.1 Costos de inmueble, maquinaria y equipos

Se ha determinado los costos de bienes inmuebles, maquinarias y equipos en bases a precios estimados reales del mercado. Ver Tabla VII-5.

Tabla VII-5 Costo de inmueble, maquinaria y equipos

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo anual (S/. con IGV)
Equipo celular	Smartphones interno	21	6,300
	Líneas y planes de datos	21	7,560
Teléfono fijo	(incluido con el costo de internet)	1	2,400
Laptops	Windows 10 (para asegurar el funcionamiento del software)	4	10,000
Van H1	Unidades móviles	1	91,766
	Adaptación silla de ruedas	1	1,500
Automóviles	Servicios de alquiler de automóviles	7271	246,489
Mobiliario	Escritorios	4	900
	Sillas	15	1,480
	Mesa reuniones	1	1,000
	Muebles recepción - sala de espera	2	3,200
	Dispensador de agua	1	200

Elaboración: Autores de la tesis

7.9 Políticas de operaciones

Para el correcto desarrollo del servicio es necesario contar con políticas que establezcan límites y responsabilidades del servicio. El negocio debe contar con protocolos de atención a clientes (Ver Anexo 36), Documento de liberación de responsabilidad (Ver Anexo 37), Política de uso y protección de datos, (Ver Anexo 38) y términos y condiciones generales del servicio (Ver Anexo 39).

7.10 Presupuesto de operaciones

El presupuesto del plan de operaciones se aprecia en la Tabla VII-6 a continuación:

Tabla VII-6 Presupuesto de operaciones

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo anual (S/ con IGV)
Gastos infraestructura			53,100
Oficina	Garantía de Alquiler	1	3,000
	Alquiler de Local	12	36,000
	Ambientación del Local	1	1,500
	Mantenimiento	12	3,600
	Limpieza	12	6,000
	Servicios Básicos (agua, electricidad)	12	3,000
Gastos tecnológicos			32,173
Software de gestión	Software de manejo interno para operar el negocio	1	5,000
	Mantenimiento de Software	12	1,200
Aplicativo móvil	Aplicativo para uso de clientes	2	7,000
	Mantenimiento de Software	12	3,000
Página web	Web para uso de clientes	2	5,000
	Mantenimiento de Software	12	3,000
Brazaletes GPS	Brazalete con geolocalización	17	1,853
Tarjeta SIM	Mensualidad para GPS	17	6,120
Gastos inmuebles, equipos			372,795
Equipo celular	Smartphones interno	21	6,300
	líneas y planes de datos	21	7,560
Teléfono fijo	(incluido en el costo de internet)	1	2,400
Laptops	Windows 10 (para asegurar el funcionamiento del software)	4	10,000
Van H1	Unidades móviles	1	91,766
	Adaptación silla de ruedas	1	1,500
Automóviles	Servicios de alquiler de automóviles	7271	246,489
	Escritorios	4	900
	Sillas	15	1,480
Mobiliario	Mesa reuniones	1	1,000
	Muebles recepción - sala de espera	2	3,200
	Dispensador de agua	1	200
Total Gasto			458,068

Elaboración: Autores de la tesis

7.11 Indicadores de operaciones

Los indicadores claves de desempeño permitirán asegurar la medición y control de las operaciones claves y que son valoradas por los clientes y usuarios. A continuación, se mencionan algunos indicadores de gestión operativa, ver Tabla VII-7.

Tabla VII-7 Indicadores de operaciones

Indicador	Detalle	Cálculo	Unidad	Frecuencia
Cumplimiento en tiempo de recojo	Determinar tiempo de demoras en servicio	Minutos de diferencia entre hora indicada por cliente vs hora de llegada a recojo	Minutos	Mensual
Tiempo real de servicio	Determinar el tiempo de productividad	Tiempo estimado de servicio -Tiempo real del servicio minutos	Minutos	Mensual
Entrega eficiente de informe	Informe sin reclamos	Cantidad de informes con reclamos/Cantidad total de informes	% reclamos	Quincenal

Elaboración: Autores de la tesis

7.12 Conclusiones del capítulo

- El Plan de Operaciones explica los procesos claves que conforman la cadena de valor del negocio para la ejecución eficiente del servicio.
- La cadena de valor de Contigo-Asistencia Senior permite identificar las principales fuentes de generación de valor para el cliente, esto es reduciendo costos o siendo más eficientes en los eslabones primarios y de apoyo.
- El mapa de procesos permite la identificación de tres procesos críticos: proceso de solicitud y contratación del servicio, proceso de traslado al usuario, proceso de asistencia y acompañamiento durante la cita médica del usuario.
- En los tres procesos críticos resulta indispensable que el personal de Contigo-Asistencia Senior transmita la propuesta de valor del negocio sin perder de vista que es el usuario, quien disfrutará y valorará la experiencia del servicio.
- El traslado al usuario se efectúa a través de una empresa tercera que brindará el servicio de traslado y que actuará como socio estratégico del negocio (empresa Taxi Vip Cars).
- La tecnología resulta un recurso clave ya que permite el seguimiento del servicio en tiempo real y la geolocalización del usuario, características que permiten la diferenciación del servicio en el mercado.

- La importancia del recurso tecnológico justifica el presupuesto contemplado en el plan de operaciones.

Se estableció un presupuesto para la ejecución de las operaciones para el año cero de alrededor de los S/ 458,068.

CAPÍTULO VIII PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo desarrolla los aspectos organizacionales más relevantes en para la organización y constitución de la empresa a fin de lograr formalmente la existencia del negocio en tanto se constituye como persona jurídica que presta servicios.

Asimismo, incluye la organización del recurso humano y sus respectivas responsabilidades teniendo en cuenta que este aspecto es primordial dada la naturaleza del servicio que se presta a adultos mayores.

La organización y constitución de la empresa se caracteriza por lo siguiente:

8.1 Tipo societario

Conforme a lo dispuesto en el artículo 234º de La Ley 26887, Ley General de Sociedades (en adelante LGS), la empresa se constituye como sociedad anónima cerrada (SAC). Esto, al estar conformada por únicamente 5 accionistas y no tener inscritas sus acciones en el Registro Público de Mercado de Valores.

La razón social de la empresa es “Contigo- Asistencia Senior”, la cual se acompaña de las siglas “S.A.C” de acuerdo al mandato dispuesto en la LGS.

El régimen tributario aplicable es el régimen general, el cual no contempla límite de ingresos pudiendo emitir todo tipo de comprobantes de pago.

8.2 Objeto social

El objeto social de la empresa es prestar servicios de traslado y asistencia especializada en citas médicas a adultos mayores que residan en Lima Metropolitana. El servicio comprende el recojo, traslado, acompañamiento y asistencia especializada durante la cita médica, retorno al domicilio del adulto mayor, en caso se requiera compra de medicamentos y la presentación de un informe a la persona que contrató el servicio. El documento de constitución de la empresa también contemplará que el objeto social incluye actividades conexas y complementarias a fin de poder ampliar el giro de las actividades a futuro.

8.3 Capital social y aporte de capital de los accionistas

El capital social inicial de la empresa es de S/ 566,019 (Quinientos sesenta y seis mil diecinueve con 00/100 soles) por lo que cada accionista realiza un aporte dinerario S/ 113,204 (Ciento trece mil doscientos cuatro con 00/100 soles).

El valor nominal de cada acción es de S/ 10.00 (Diez y 00/100 soles). Cuatro accionistas serán propietarios de 11,320 acciones y uno de 11,322 acciones.

8.4 Requisitos para la constitución de la empresa

Los requisitos para la constitución de la empresa son los siguientes:

- Minuta de Constitución de la empresa suscrita por los accionistas
- Escritura pública de constitución de empresa
- Inscripción de la escritura pública en los Registros Públicos de Lima
- Apertura la cuenta bancaria de la empresa
- Tramitar el Registro Único del Contribuyente – RUC
- Registro de empleados de salud
- Obtener autorización del libro de planillas

8.5 Gastos pre-operativos

Los gastos pre-operativos son aquellos en los que se incurre al constituir una nueva empresa; estos incluyen los gastos legales, notariales y registrales y los de tramitación de licencia de funcionamiento. (Ver Tabla VIII-1 Gastos preoperativos).

Teniendo en cuenta la naturaleza del servicio, el cual implica trabajar con personas adultas mayores que pudieran tener necesidades especiales, se contempla un gasto de capacitación de personal antes del inicio de operaciones dirigido a todo el personal de la empresa. Esta capacitación incluirá un taller para difundir los valores de la empresa, y fortalecimiento y desarrollo de habilidades blandas. Asimismo, se capacitará en temas tecnológicos y cuidado al adulto mayor a fin de uniformizar los conocimientos adquiridos por el personal contratado.

Tabla VIII-1 Gastos preoperativos

Gastos Pre Operativos	Importe S/
Constitución de la empresa	1,500
Gestión de Licencia de funcionamiento	450
Capacitación Personal antes del inicio de operaciones	5,000
Total	6,950

Elaboración: Autores de la Tesis

8.6 Otros Registros

Los signos distintivos de la empresa (marca de servicio, nombre comercial) se inscriben en los registros respectivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual – INDECOPI.

8.7 Misión de la empresa

“Brindar un servicio integral, personalizado, seguro y de calidad que transmita tranquilidad a los adultos mayores y a sus familias, en la ocasión de asistir a una cita médica.”

8.8 Visión de la empresa

“En el corto plazo, llegar a ser la primera empresa de servicios de asistencia a citas médicas a adultos mayores en Lima Metropolitana.

En el largo plazo, ser un referente como empresa de servicios dirigidos a adultos mayores.”

8.9 Valores y principios generales

Teniendo en cuenta la naturaleza del servicio y el público objetivo al que se dirige, se han establecido los siguientes valores corporativos de la empresa:

- **Calidez.** – el trabajo de la empresa se manifiesta en actividades que permiten crear un ambiente seguro y de confianza a los clientes.
- **Confianza.** - construir relaciones de confianza mutua con los clientes para que se sientan tranquilos y seguros, y tengan una experiencia agradable respecto a la ejecución del servicio.

- **Dignidad.** - el servicio se presta teniendo en cuenta las opiniones, preferencias y puntos de vista del usuario sin dejar de priorizar la seguridad del propio usuario y la calidad del servicio.
- **Respeto.** - los clientes merecen y deben recibir un trato especial y respetuoso de parte de los colaboradores.
- **Responsabilidad.** – se actúa de manera responsable en todas las actividades, cumpliendo lo ofrecido y pensando siempre en la satisfacción de los clientes desde el inicio hasta la culminación del mismo.
- **Seguridad.** – se brinda servicios velando constantemente por la seguridad de los colaboradores y clientes, premisa clave de nuestras actividades.
- **Vocación de servicio.** - la organización tiene total disposición y voluntad para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

8.10 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es funcional teniendo en cuenta que la empresa plantea organizarse en base a las áreas funcionales de operaciones y administrativa. (Louffat, 2018) lideradas por la gerencia general de la empresa. La estructura organizacional de la empresa se muestra en el Anexo 40: Manual de organización y funciones (MOF).

8.11 Plan de recursos humanos

El Plan de Recursos Humanos regula los procesos propios del área. El objetivo principal del plan de recursos humanos es contratar personal idóneo para la prestación del servicio a fin de lograr no solo rentabilidad sino también fidelización del Cliente sin perder de vista que se busca desarrollar y capitalizar el talento humano (Arbaiza, 2014) para lo cual se ha desarrollado el perfil de puestos conteniendo las funciones y competencias requeridas para cada uno de ellos.

Dada la naturaleza del servicio que se presta se busca evitar la alta rotación de personal a fin de evitar las consecuencias asociadas identificados por Mobley como persona insuficiente, costos adicionales asociados al reclutamiento y entrenamiento de los reemplazos, reducción de la productividad, reducción de performance organizacional, entre otros (Córdova, 2018).

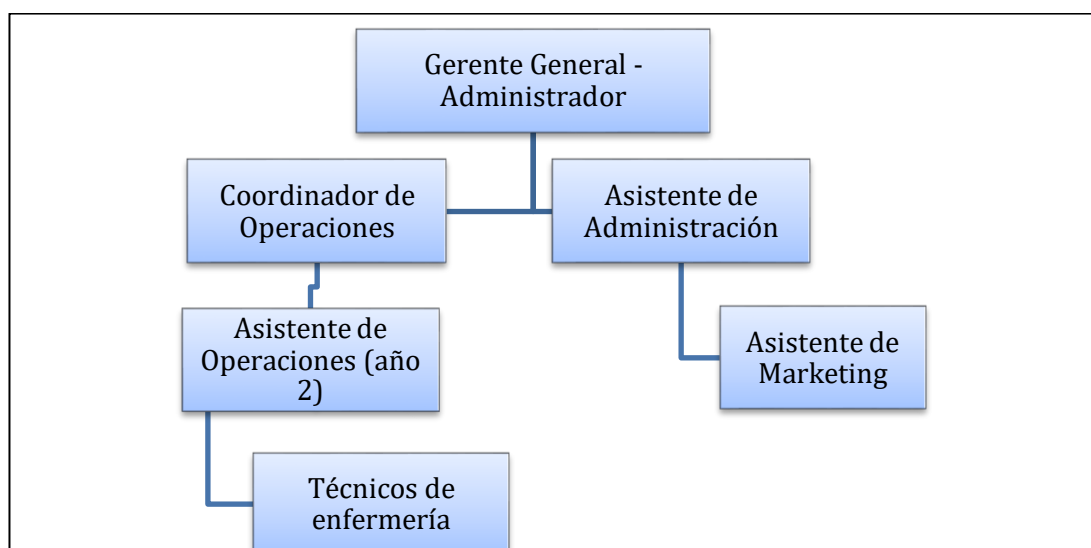
8.11.1 Requerimiento de personal

El requerimiento de personal se ha establecido teniendo en cuenta la demanda proyectada conforme al plan financiero. La naturaleza del servicio requiere evitar la alta rotación de personal por lo que se ha establecido personal en planilla (personal fijo: administrativo y operativo) y locadores de servicios (personal operativo variable), como se aprecia en el organigrama de la empresa contenido en la Figura VIII-1 Organigrama. Cabe precisar que a partir del segundo año de servicios se agregará un asistente al área de Operaciones (Ver Anexo 41: Tabla Proyección de Personal).

8.11.2 Organigrama

En la siguiente figura se muestra el organigrama de la empresa:

Figura VIII-1 Organigrama



Elaboración: Autores de la Tesis

Dependiendo de las necesidades que surjan, la empresa tercerizará los servicios de asesores especializados y/o empresas (medicina ocupacional, verificación de información, psicología, etc.), servicios de contabilidad, seguridad, mantenimiento de servicios tecnológicos y de limpieza por lo que no forman parte del organigrama de esta.

Adicionalmente, se contratará los servicios de técnicos de enfermería, quienes se vinculan a la empresa como locadores de servicios (contratación civil) a fin de cubrir la

demanda de servicio no cubierta con el personal contratado mediante contratos laborales.

8.11.3 Descripción de perfiles del personal

Los perfiles de puesto se aprecian en el Anexo 42: Perfiles de puesto.

8.11.4 Procesos de recursos humanos

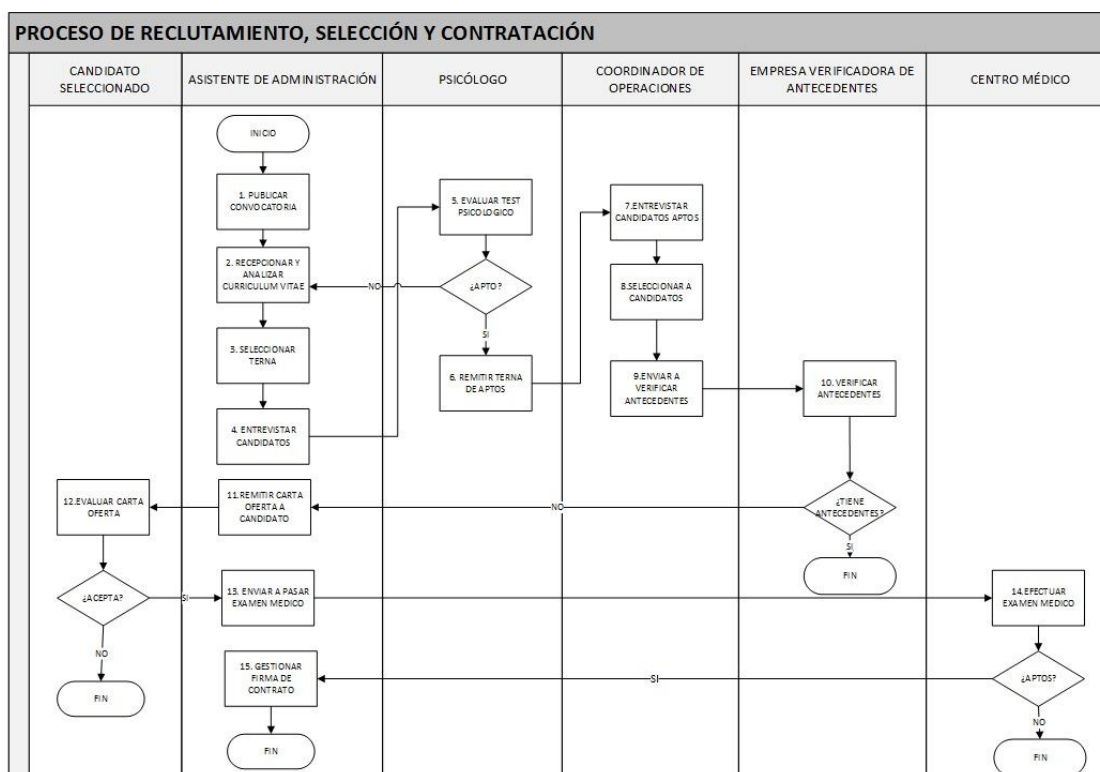
Los procesos de recursos humanos son los siguientes:

8.11.4.1 Proceso de reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento “es el proceso especializado de personal que se encarga de atraer postulantes o aspirantes con el perfil de competencias requerido” (Louffat, 2018).

El presente plan de negocio contempla que el proceso de reclutamiento se encuentre a cargo del asistente de administración. Se inicia con la determinación de las características y competencias del candidato. En principio, la convocatoria se realizará en centros de educación superior, así como también mediante la red de contactos de los accionistas de la empresa. Adicionalmente, se recurrirá a páginas especializadas de empleo tales como LinkedIn, Bumeran, Indeed, etc. El proceso de selección se inicia con la evaluación del curriculum vitae del candidato y su perfil en LinkedIn. se contempla contratar los servicios de evaluación psicológica, verificación de antecedentes y evaluación médica a profesionales y/o empresas especializadas. En el caso de la verificación revisión de los antecedentes policiales, penales y de la verificación domiciliaria esta se encargará a una empresa especializada, la cual en caso de trabajadores extranjeros, verificará también que se haya realizado el trámite establecido para poder trabajar legalmente en el país. La decisión final será tomada por el coordinador de operaciones. Una vez determinado el candidato idóneo se continuará con el proceso de contratación. Para mayor detalle ver Figura VIII-2 Flujograma de Reclutamiento, selección y contratación

Figura VIII-2 Flujograma de Reclutamiento, selección y contratación



8.11.4.2 Proceso de contratación

La contratación del personal se materializa con la suscripción del contrato de trabajo, luego de lo cual se inicia la inducción del seleccionado. (La planilla de la empresa se verifica en la Tabla IX-2 Presupuesto de costos (S/) del capítulo de Evaluación Económico-financiera)

Se precisa que a fin de cubrir las necesidades de recursos humanos no cubiertas por el personal fijo (cuidadores geriátricos) se celebrará contratos de locación de servicios con proveedores de servicios de acuerdo a la demanda. Asimismo, se celebrarán alianzas estratégicas con empresas dedicadas al servicio de transporte a efectos de cubrir las necesidades de transporte de personal y de los usuarios. Los servicios de asesorías especializadas (medico geriatra, psicólogo, verificación de antecedentes, medicina ocupacional) contabilidad, transporte, limpieza, mantenimiento y seguridad serán tercerizados.

Cabe precisar que el personal de la empresa estará cubierto por el seguro de trabajo de trabajo de riesgo según corresponda dado que en la ejecución del servicio se requiere el desplazamiento de personal.

8.11.4.3 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño estará a cargo del coordinador de operaciones y el asistente administrativo, quienes evaluarán el desempeño de sus subordinados. La evaluación se realizará periódicamente tomando en cuenta la naturaleza de las actividades de los colaboradores.

En el caso de los técnicos de enfermería que son los que ejecutan el servicio de forma directa con los usuarios, la evaluación de desempeño se realizará mensualmente durante los primeros 6 meses de su contratación; vencido dicho periodo se realizará de forma trimestral. El personal administrativo será evaluado de forma trimestral.

El asistente administrativo y el asistente de operaciones serán evaluados por el coordinador de operaciones y el gerente general, en tanto que el coordinador de operaciones lo será por el Gerente General.

Se adjuntan los formatos de evaluación de desempeño en el Anexo 43: Evaluación de Desempeño – Personal Administrativo, y Anexo 44: Evaluación de Desempeño – Personal Operativo.

8.11.5 Políticas de gestión del talento

Se desarrollan las políticas de inducción, capacitación y retención.

8.11.5.1 Políticas de inducción

Los colaboradores de “Contigo - Asistencia Senior” pasarán por un proceso de inducción dirigido a transmitir la misión, visión, valores y cultura de la empresa, especialmente.

En la sesión de inducción, el nuevo colaborador será instruido en las normas de la empresa y recibirá un kit conteniendo el manual de normas de la empresa e información

relevante para el desempeño de sus funciones. Los técnicos de enfermería recibirán adicionalmente el uniforme que deberá usar durante el horario de trabajo.

La sesión de inducción será liderada por el Gerente General y el coordinador de operaciones.

8.11.5.2 Política de capacitación

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, el cual implica el trato a la población adulta mayor la capacitación del mismo se iniciará de forma previa al inicio de las operaciones a fin que el personal plasme en el servicio los valores de “Contigo-Asistencia Senior”. Una vez iniciadas las operaciones, la capacitación del personal se realizará de forma constante con el fin de mejorar las habilidades del personal, su productividad, y mantener un clima laboral adecuado. El personal deberá asistir de forma obligatoria y las capacitaciones serán impartidas de forma semestral a menos que se adviertan temas que merezcan atención inmediata.

Las capacitaciones dirigidas al personal que está en contacto con los clientes y usuarios incluirán especialmente temas orientados al cuidado del adulto mayor y atención al cliente. La capacitación al personal administrativo estará orientado a temas de capacitación en servicio al cliente, actualización en cuidado al adulto mayor, capacitación en primeros auxilios, los cuales les permitan ser más eficientes en su trabajo diario.

Anualmente, se contemplan 6 sesiones de capacitación, la cuales serán impartidas cada dos meses. Se tendrá en cuenta los cronogramas de trabajo a fin de programar las sesiones de capacitación. El costo total de capacitación anual se visualiza en Tabla VIII-2 Presupuesto anual de costos de capacitación

Tabla VIII-2 Presupuesto anual de costos de capacitación

Servicios	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual S/.	Costo Anual S/.	Frecuencia
Capacitación de personal	6	2,000	1,000	12,000	Bimensual

Elaboración: Autores de la Tesis

La tabla a continuación muestra los temas de capacitación contemplados para el primer año.

Tabla VIII-3 Plan de capacitación

Tema	Personal a capacitar
Capacitación en servicio al Cliente	Personal de operaciones
Actualización en cuidado del Adulto Mayor	Personal de operaciones y administrativo
Capacitación en primeros auxilios	Personal administrativo
Costo total	

Elaboración: Autores de la Tesis

La capacitación en servicio al cliente contempla aspectos asociados a comunicación no verbal (gestos, postura, dirección del cuerpo) y verbal (comunicación asertiva, tono y volumen de voz). La actualización en cuidado al adulto mayor incluye nuevas tendencias en el cuidado al adulto mayor y buenas prácticas en el servicio a dicha población. Finalmente, la capacitación en primeros auxilios consiste en las acciones que deben desplegarse en situaciones de emergencia y se dirigirán principalmente al personal administrativo.

8.11.5.3 Políticas de retención

A fin de retener al personal se contempla lo siguiente:

- Remuneraciones: si bien las remuneraciones de los trabajadores se proyectan de acuerdo al mercado, especialmente teniendo en cuenta la información publicada en portales de empleo tales como Bumeran, Indeed, Computrabajo etc. A fin de retener al personal que está en contacto con los usuarios tales como los cuidadores geriátricos y técnicos de enfermería, se contempla el pago de salarios mayores a los que establece el mercado, el cual señala que la remuneración promedio en el Perú para es de S/. 1, 340.00 . (Indeed, 2020)
- Contigo- Asistencia Senior establece la remuneración de S/. 1,600.00 mensual. Es decir, aproximadamente un 16.5% adicional al mercado, con lo cual se considera que potencialmente se podrá retener a los profesionales de este sector
- Mayor flexibilidad: En la medida que no afecten las operaciones de la empresa, se otorgarán a los trabajadores los permisos que soliciten con anticipación. Asimismo, se tratará de programar los turnos teniendo en cuenta actividades como horarios de estudios, atención de familiares (niños, padres, familiares enfermos), etc.
- Retribución emocional: Contigo – Asistencia Senior buscará identificar aspectos que permitan a los trabajadores ganancias que vayan más allá de lo económico a fin de celebración de fechas especiales
- Incremento de la remuneración mensual: conforme a lo establecido en el plan financiero se incrementarán las remuneraciones del personal en un 3% anualmente.

El asistente de administración en coordinación con el Gerente General velará por el buen clima laboral dentro de la organización y mantendrán una política de puertas abiertas a fin de atender las inquietudes de los colaboradores.

8.11.6 Tipos de contratación

Las relaciones laborales con los trabajadores se regirán por las normas contenidas en el Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, la cual regula las relaciones laborales del sector privado. En aplicación de ello y, teniendo en cuenta que la empresa es una empresa que inicia operaciones utilizará mecanismos

legales para poder contratar y desvincular al personal que no cumpla con los objetivos de la empresa. En esta línea, se celebrarán contratos de trabajo modales (contratos de trabajo a plazo determinado por inicio de actividad) a fin de reducir el impacto económico de la desvinculación de personal.

Adicionalmente a la contratación laboral, “Contigo - asistencia senior” hará uso de la contratación de servicios (contratación de naturaleza civil) a fin de cubrir la demanda de los servicios que no puedan ser cubiertos por el personal registrado en la planilla de la empresa.

8.11.7 Estructura salarial

La remuneración de los trabajadores se determina en función a las responsabilidades asignada a cada puesto y se revisará anualmente por la Gerencia General.

A fin de determinar los montos a abonar a los trabajadores se ha tomado en cuenta las remuneraciones del mercado publicadas en páginas de búsqueda de empleo tales como Bumeran e Indeed. Se contempla un incremento salarial del 3% anual. La estructura salarial en detalle se muestra en la Tabla VIII-4 Estructura salarial del personal.

Tabla VIII-4 Estructura salarial del personal

Proyección de Remuneración del Personal en el Horizonte del Proyecto (S/.)					
Personal	Mes Año 1	Mes Año 2	Mes Año 3	Mes Año 4	Mes Año 5
Personal administrativo (Fijo)					
Gerente general-Administrador	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Coordinador de operaciones	3,500	3,605	3,713	3,825	3,939
Asistente de operaciones	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Asistente administrativo	1,700	1,751	1,804	1,858	1,913
Asistente de marketing	1,700	1,751	1,804	1,858	1,913
Personal operativo fijo:					
Técnico de enfermería	1,600	1,648	1,697	1,748	1,801
Personal operativo variable:					
Técnico de enfermería	1,500	1,545	1,591	1,639	1,688
Tercerización:					
Asesor médico geriatra	1,000	1,030	1,061	1,093	1,126
Contador	800	824	849	874	900
Limpieza	500	515	530	546	563

Elaboración: Autores de la Tesis

8.12 Manuales organizacionales

La empresa implementará el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el de Normas y Procedimientos. Los mencionados documentos regularán los procesos de la empresa y el alcance de cada área en la organización. Mayor detalle respecto a la organización y funciones se aprecia en el Anexo 40: Manual de organización y funciones (MOF)

8.13 Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos se presenta en la siguiente Tabla VIII-5 Presupuesto de plan de recursos humanos.

Tabla VIII-5 Presupuesto de plan de recursos humanos

Personal	Proyección de Costos en el Horizonte del Proyecto (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Costos Operativos Fijos:	203,184	393,345	436,310	481,499	529,007	2,043,345
Técnico de enfermería	203,184	393,345	436,310	481,499	529,007	2,043,345
Costos Operativos Variable	334,989	533,776	595,503	663,335	745,500	2,873,102
Técnico de enfermería	88,500	148,320	171,866	196,691	222,851	828,227
Servicio de traslado	246,489	385,456	423,637	466,644	522,650	2,044,875
Total	538,173	927,121	1,031,813	1,144,834	1,274,508	4,916,447

Elaboración: Autores de la Tesis

8.14 Indicadores de gestión

A fin de controlar el plan de recursos humanos, se aplicarán los siguientes indicadores

Tabla VIII-6.

Tabla VIII-6 Control del plan de recursos humanos

KPI	Descripción	Meta	Forma de Cálculo
Rotación de personal	Cantidad de colaboradores cuyo vínculo laboral se ha extinguido entre la cantidad colaboradores contratados de manera bimensual	$\geq 5\%$	$\frac{\# \text{ de colaboradores contratados}}{\# \text{ de relaciones laborales extinguida}} * 100$
Ausentismo	Número de Inasistencias mensuales de los colaboradores.	$\geq 3\%$	$\frac{\text{Total de Inasistencias}}{30 \text{ días}} * 100$
Capacitación	Cumplimiento de las charlas de capacitación	$\geq 66.6\%$	$\frac{\text{Charlas de capacitación realizadas}}{\text{Total de charlas de capacitación}} * 100$

Elaboración: Autores de la Tesis

8.15 Conclusiones del capítulo

- El plan de administración describe los aspectos organizacionales que se requieren para que la empresa desarrolle sus operaciones de acuerdo al marco normativo vigente teniendo en cuenta las opciones legales que permiten el desarrollo de las operaciones que ingresan al mercado. Asimismo, detalla la misión, visión, valores y principios que rigen las actividades del negocio.
- Asimismo, el Plan de recursos humanos muestra la estructura organizacional de la empresa, la cual contempla un número limitado de colaboradores dado el inicio de operaciones. Adicionalmente, incluye las políticas, tipos de contratación y el programa de capacitación que se aplican al recurso humano teniendo en cuenta que uno de los objetivos es la retención del talento.

Los indicadores de control permitirán corregir oportunamente los desvíos que se presenten en la ejecución del plan.

CAPÍTULO IX EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En el presente capítulo se determina la viabilidad económica del proyecto a través del análisis del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Asimismo, se realiza el análisis de puntos muertos, análisis de escenarios, análisis de sensibilidad unidimensional y el análisis de sensibilidad bidimensional de las variables críticas. Es decir, aquellas que tienen un impacto en el resultado económico del proyecto.

9.1 Supuestos y consideraciones generales

- El periodo de evaluación económica del proyecto es de cinco (5) años.
- La moneda en la que se presentan los resultados económicos es el Sol.
- Se ha considerado la como Unidad Impositiva Tributaria (UIT) establecida para el año 2020 conforme al D.S. N° 380-2019-EF: S/ 4,300.00
- Se considera una participación de mercado del 1.90% para el primer año sobre el mercado objetivo.
- El proyecto se financia con capital propio (accionistas)
- La tasa de participación de utilidades será del 5% debido a que el giro negocio está contemplado como “otras actividades” según Decreto Legislativo 892.
- Se considera una tasa de impuesto a la renta del 29.5%. anual bajo el régimen tributario general.
- Los costos han sido proyectados considerando el 2% de inflación a partir del segundo año.
- Para determinar el capital de trabajo, en los flujos de ingresos se considera que los servicios serán cobrados al 80% en el mes que se brindan y el 20% restante el mes siguiente durante el primer año.

9.2 Presupuesto de ingresos

Para determinar los ingresos proyectados del proyecto, se procede a multiplicar los precios propuestos (ver Tabla VI-3 Precios en el horizonte del proyecto) ubicada en el plan de marketing) por la proyección de la demanda por tipo de servicio (ver Tabla III-10 Estimación de servicios proyectados por año ubicada en el capítulo de investigación de mercado y estimación de la demanda).

El cálculo de la proyección de ingresos se muestra en la Tabla IX 1, donde se puede apreciar una tendencia de crecimiento en los ingresos de aproximadamente más del 10% a partir del segundo año, el detalle de los ingresos mensuales se encuentran en el Anexo 45: Proyección mensual de ingresos.

Tabla IX-1 Presupuesto de ingresos (S/)

Tipo de Atenciones	Proyección de Ingresos en el Horizonte del Proyecto (S/)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio básico (1 servicio al mes)	191,503	300,356	333,806	370,934	419,952
Servicio pack 1 (2 servicios al mes)	313,249	491,492	545,154	606,825	686,054
Servicio pack 2 (4 servicios al mes)	436,452	684,156	759,502	845,034	955,997
1 Horas Adicionales (15% servicios)	41,447	63,544	70,536	78,474	88,771
Total	982,652	1,539,547	1,708,997	1,901,266	2,150,774

Elaboración: Autores de la tesis

9.3 Presupuesto de costos

Los costos operativos del servicio han sido clasificados como costos operativos fijos y costos operativos variables.

Dentro de los costos operativos fijos se incluye el de los técnicos de enfermería, recursos clave en la ejecución del servicio. Así mismo, dentro de los costos operativos variables, se considera la contratación de técnicos de enfermería adicional bajo la modalidad de locación de servicios y el costo del servicio de traslado.

En cuanto a los técnicos de enfermería, 60% serán contratados en la planilla de la empresa y 40% bajo la modalidad de locación de servicios. La proporción se definió como estrategia para el aseguramiento del recurso humano dado que los técnicos de enfermería son recursos claves dentro de la cadena de valor. En este sentido, a fin de asegurar su permanencia se les ofrece los beneficios laborales establecidos por la legislación laboral vigente. La proyección anual de costos se encuentra en la Tabla IX-2.

Tabla IX-2 Presupuesto de costos (S/)

	Proyección de costos en el horizonte del proyecto (S/)				
Costos operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos operativos fijos	203,184	393,345	436,310	481,499	529,007
Técnico de enfermería	203,184	393,345	436,310	481,499	529,007
Costos operativos variable	334,989	533,776	595,503	663,335	745,500
Técnico de enfermería	88,500	148,320	171,866	196,691	222,851
Servicio de traslado	246,489	385,456	423,637	466,644	522,650
Total	538,173	927,121	1,031,813	1,144,834	1,274,508

Elaboración: Autores de la tesis

9.4 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos está compuesto por los gastos administrativos y de ventas en los que el proyecto incurre, la proyección de los mismos se observan en Tabla IX-3y en la Tabla IX-4. Para mayor detalle sobre el presupuesto de gastos administrativos y ventas ver Anexo 46 y Anexo 47.

Tabla IX-3 Presupuesto de gastos (S/)

	Proyección de los gastos de administración y ventas (S/)					
Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Personal Administrativo	214,812	259,078	266,850	274,856	283,101	1,298,698
Tercerización	27,600	28,428	29,281	30,159	31,064	146,532
Alquiler del local	36,000	36,720	37,454	38,203	38,968	187,345
Servicios (agua, luz, teléfono, cable, mant. local)	19,769	20,165	20,568	20,980	21,399	102,881
Otros gastos	36,784	37,519	38,270	39,035	39,816	191,424
Gastos de Ventas						
Publicidad y marketing	59,222	42,508	43,358	44,225	45,110	234,423
Total	394,188	424,418	435,781	447,458	459,458	2,161,303

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla IX-4 Presupuesto de marketing (S/)

Actividades	Resumen del Presupuesto de Marketing para cada año (S/)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Creación de Logo e Imagen de Marca	1,500	0	0	0	0	1,500
Campaña Publicitaria de Introducción	39,669	0	0	0	0	39,669
Campaña Publicitaria de Mantenimiento	13,339	37,412	38,160	38,923	39,701	167,535
Promoción de Ventas	3,633	3,927	4,006	4,086	4,167	19,819
Promoción de Fidelización de Clientes	1,081	1,169	1,193	1,216	1,241	5,900
Total	59,222	42,508	43,358	44,225	45,110	234,423

Elaboración: Autores de la Tesis

9.5 Estimación de inversiones

Para el inicio de operaciones se requiere una inversión inicial de S/ 394,724, de los cuales los activos fijos representan el 27%, que comprende en gran proporción el costo de la compra de una VAN adaptada para el transporte de los usuarios que tengan discapacidad y la se tendrá como contingencia ante cualquier emergencia.

Se definió adquirirla vía compra directa con el aporte de accionistas y no leasing, ya que al ser una empresa nueva en el mercado no cumple con los requisitos mínimos exigidos por las entidades bancarias para adquirirlos mediante la modalidad de leasing.

Los activos intangibles representan el 4% de la inversión y los gastos pre operativos el 5% del total de la inversión, resumidos en la Tabla IX 5 Estimación de inversiones (S/), para mayor detalle ver Anexo 48: Detalle de inversión.

Asimismo, para el cálculo de capital de trabajo se ha utilizado el método de flujos de efectivo mensuales, ver Tabla IX-6. Como se observa, el capital de trabajo requerido es de S/ 253,826.

Tabla IX-5 Estimación de inversiones (S/)

Descripción	Total	Total	%	% Total
Activos Fijos		106,033		27%
Equipos de Computo	9,608		2%	
Equipos	10,045		3%	
Muebles y Enseres	7,881		2%	
Unidades de Transporte	79,039		20%	
Activos Intangibles		14,407		4%
Gastos Pre Operativos:		20,458		5%
Capital de Trabajo		253,826		64%
Total		394,724		100%

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla IX-6 Proyección para el cálculo de capital de trabajo (S/)

Actividades	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos efectivos por ventas	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421	29,421
Costos Variables	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724	-17,724
Costos fijos	-45,619	-35,339	-36,657	-31,992	-30,744	-32,109	-32,331	-28,914	-29,079	-29,079	-31,083	-31,243
Flujo de efectivo	-33,922	-23,642	-24,960	-20,295	-19,047	-20,412	-20,634	-17,217	-17,382	-17,382	-19,386	-19,546
Total	-33,922	-57,565	-82,524	-102,819	-121,866	-142,278	-162,913	-180,130	-197,512	-214,894	-234,280	-253,826
Capital de Trabajo:	253,826											

Elaboración: Autores de la tesis

9.6 Depreciación y amortización

Los activos afectos a depreciación y amortización se detallan en la Tabla IX-7 y Tabla IX-8, siendo la unidad de transporte unos de los activos que nos permite obtener un mayor beneficio tributario al momento de determinar el impuesto a la renta.

Tabla IX-7 Depreciación activos fijos tangibles (S/)

Descripción	Vida útil	% anual	Monto	Depreciación Anual
Activos fijos tangibles				
Equipos de cómputo	3	33%	9,068	3,023
Equipos	5	20%	10,045	2,009
Muebles y enseres	10	10%	7,881	788
Unidades de transporte	5	20%	79,039	15,808
Total			106,033	21,628

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla IX-8 Amortización activos intangibles (S/)

Descripción	Vida útil	% anual	Monto	Amortización Anual
Activos fijos intangibles				
Software	10	10%	14,407	1,441
Gastos pre operativos	1	100%	20,458	20,458
Total			34,865	21,899

Elaboración: Autores de la tesis

9.7 Valor de rescate

Teniendo en cuenta el periodo de evaluación del proyecto es de cinco (5) años, se ha considerado solo valor de rescate para los muebles y enseres al 60% de su valor y en el caso del software un valor de rescate cero (0), lo que permitirá tener un beneficio tributario al tener un descuento en el impuesto a la renta por la pérdida, ver Tabla IX-9.

Tabla IX-9 Valor de rescate (S/)

Descripción	N° de compras	Valor en libros	Valor de rescate	Ganancia	Impuestos	Valor de rescate neto
Equipos de Computo	1	0	0	0	0	0
Equipos	1	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	1	3,941	4,729	788	233	4,496
Unidades de Transporte	1	0	0	0	0	0
Software	1	7,203	0	-7,203	-2,125	0
Total		11,144	4,729	-6,415	-1,893	4,496

Elaboración: Autores de la tesis

9.8 Aporte de capital

La inversión total asciende a S/ 394,724, la cual será asumida por cinco socios que aportaran S/ 78,945 cada uno. Por tanto, no se contempla financiamiento bancario.

9.9 Estado de resultados

La Tabla IX-10 muestra el estado de resultados del proyecto durante el horizonte de evaluación, en el cual se observa una utilidad neta de S/ 4,531 para el primer año, mostrando un crecimiento del 1.5% aproximadamente para los años posteriores.

Los gastos generales ascienden a S/ 394,188 durante el primer año, debido al inicio de operaciones, donde los gastos de personal fijo representan el 54% aproximadamente seguido de gastos de publicidad y marketing con un 15% y de otros gastos con 9%.

Tabla IX-10 Estado de resultados proyectados (S/)

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios		982,652	1,539,547	1,708,997	1,901,266	2,150,774
Costos por servicio		-538,173	-927,121	-1,031,813	-1,144,834	-1,274,508
- Costos operativos fijos		-203,184	-393,345	-436,310	-481,499	-529,007
- Costos operativos variables		-334,989	-533,776	-595,503	-663,335	-745,500
Utilidad Bruta:		444,479	612,426	677,185	756,433	876,266
Gastos de administración y servicios:		-394,188	-424,418	-435,781	-447,458	-459,458
Personal Administrativo		-214,812	-259,078	-266,850	-274,856	-283,101
Tercerización		-27,600	-28,428	-29,281	-30,159	-31,064
Alquiler local	2%	-36,000	-36,720	-37,454	-38,203	-38,968
Servicios (Agua, luz, teléfono, cable)	2%	-19,769	-20,165	-20,568	-20,980	-21,399
Otros Gastos	2%	-36,784	-37,519	-38,270	-39,035	-39,816
Publicidad y marketing		-59,222	-42,508	-43,358	-44,225	-45,110
Depreciaciones		-21,628	-21,628	-21,628	-21,628	-21,628
Amortizaciones		-21,899	-21,899	-21,899	-21,899	-21,899
Utilidad Operativa:		6,765	144,482	197,877	265,448	373,282
Gastos financieros (interés)		0	0	0	0	0
Utilidad Antes de impuestos:		6,765	144,482	197,877	265,448	373,282
Participación de Utilidades	5.00%	-338	-7,224	-9,894	-13,272	-18,664
Impuesto a la renta	29.50%	-1,896	-40,491	-55,455	-74,392	-104,612
Utilidad neta:		4,531	96,767	132,528	177,784	250,006

Elaboración: Autores de la tesis

9.10 Flujo de caja proyectado

Para el análisis económico del proyecto se han utilizado dos herramientas financieras, que son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), ambos sobre los flujos económicos proyectados, debido a que no se cuenta con financiamiento de entidades bancarias, la evaluación solo es económica. (Ver Tabla IX-11).

Los inversionistas tienen como alternativa efectuar un depósito a plazo con una tasa de retorno anual que oscila entre 6.50% hasta el 10.00% (Compara Bien, 2020). Por tanto, se ha definido que el costo de oportunidad exigido para este proyecto debe ser superior a lo ofrecido por el mercado financiero.

Debido a que el modelo de negocio es relativamente nuevo en el mercado no se cuenta con información del sector para obtener Betas referentes y los inversionistas no son diversificados, estas limitaciones no permiten que se pueda hallar la tasa de descuento a través del modelo CAPM, es por ello que se efectuará el cálculo a través de la siguiente formula:

$$K_e = (1+K_d) \times (1+\text{spread}) - 1$$

Donde:

K_e : Costo de oportunidad del capital propio sin apalancamiento

K_d : Costo de deuda

Spread: Retorno adicional que exige el accionista al proyecto sobre el costo de deuda

$$K_e = (1+K_d) \times (1+\text{spread}) - 1$$

$$K_e = (1+12\%) \times (1+3\%) - 1$$

$$K_e = 15\%$$

Tabla IX-11 Flujo de caja económico proyectado (S/)

FLUJO OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		982,652	1,539,547	1,708,997	1,901,266	2,150,774
Ventas		982,652	1,539,547	1,708,997	1,901,266	2,150,774
Egresos		-975,887	-1,395,066	-1,511,121	-1,635,819	-1,777,492
Operaciones		-538,173	-927,121	-1,031,813	-1,144,834	-1,274,508
Gastos administrativos		-334,965	-381,910	-392,424	-403,233	-414,348
Gastos de ventas		-59,222	-42,508	-43,358	-44,225	-45,110
Depreciación		-21,628	-21,628	-21,628	-21,628	-21,628
Amortización		-21,899	-21,899	-21,899	-21,899	-21,899
Utilidad Antes de impuestos UOAI		6,765	144,482	197,877	265,448	373,282
Participación de Utilidades	5.00%	-338	-7,224	-9,894	-13,272	-18,664
Impuesto a la renta	29.50%	-1,896	-40,491	-55,455	-74,392	-104,612
Utilidad Después de impuestos UODI		4,531	96,767	132,528	177,784	250,006
Depreciación		21,628	21,628	21,628	21,628	21,628
Amortización		21,899	21,899	21,899	21,899	21,899
Flujo de caja operativo		48,057	140,293	176,055	221,310	293,532
FLUJO DE INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos	-106,033	0	0	0	0	0
Intangibles	-14,407					
Gastos Pre operativos	-20,458					
Capital de trabajo	-253,826					
Recupero de capital de trabajo						
Valor de rescate neto						4,496
Impuesto a la renta						1,893
Flujo de caja de inversiones	-394,724	0	0	0	0	6,389
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-394,724	48,057	140,293	176,055	221,310	299,921

Elaboración: Autores de la tesis

Considerando un Ke del 15%, se tiene como resultado un VANE de S/ 144,554 y una TIRE de 26.20%, los cuales ratifican la viabilidad del proyecto. (Ver Tabla IX-12).

Tabla IX-12 Resultados VAN y TIR

Evaluación Económica	
Ke	15.00%
VANE (S/)	144,554
TIRE (%)	26.20%

Elaboración: Autores de la tesis

Con la información del flujo de caja económico se determina el payback descontado del proyecto (Ver Tabla IX-13), el cual permite conocer en qué año se recuperará la inversión luego de haber descontado los flujos año a año, se considera la tasa de descuento utilizada en la evaluación económica de 15%.

Tabla IX-13 Flujo de caja descontado por año

Año	Caja anual S/	Caja ajustado S/	Caja acumulado ajustado S/
0	-394,724	0	-394,724
1	48,057	41,789	-352,935
2	140,293	121,994	-230,941
3	176,055	153,091	-77,850
4	221,310	192,444	114,593
5	299,921	260,801	375,394

Elaboración: Autores de la tesis

$$\text{Payback} = \text{año de la última caja negativa} + \frac{\text{último valor negativo}}{\text{primera caja positiva} \times \text{número total de meses}}$$

$$\text{Payback} = 3 + \frac{77,850}{(192,444 \times 12)}$$

$$\text{Payback descontado} = 3 \text{ años}$$

Luego de reemplazar los datos en la fórmula se determina que el payback descontado del proyecto es de 3 años.

9.11 Análisis de puntos críticos o puntos muertos

Para el análisis de puntos críticos o puntos muertos se han seleccionado las siguientes variables: demanda, costo técnico de enfermería, precio, costo del combustible y el costo de servicio de traslado, las cuales según el análisis económico son las variables más sensibles y por ende las que pueden tener un impacto negativo en los resultados del negocio en caso de variaciones.

En la Tabla IX-14, se aprecian las variables de manera independiente y la variación porcentual de la misma que da un VAN del negocio igual a cero.

Tabla IX-14 Análisis de puntos críticos o puntos muertos

Variables	Valor Inicial	Variación %	Punto muerto
Demanda (mercado específico)	588	-15.00%	500
Costo Técnico de Enfermería	1,600	37.00%	2192
Precio	148	-16.00%	125
Costo Servicio de Traslado	34	15.00%	39

Elaboración: Autores de la tesis

9.12 Análisis de escenarios

Teniendo en cuenta que el presente plan de negocio se ha desarrollado en un escenario moderado, se procede a efectuar el análisis económico del proyecto en un escenario pesimista y en un escenario optimista, donde las variaciones de las variables críticas en su conjunto muestran los resultados del VAN y TIR, ver Tabla IX-15. Por tanto, los planes de marketing y de operaciones deben enfocarse a efectuar acciones para que las variaciones del escenario pesimista no se concreten y por el contrario sobrepasar el escenario moderado.

Tabla IX-15 Resumen del escenario

Resumen del escenario	Valores actuales	Pesimista	Moderado	Optimista
Variables				
Variable Demanda	100%	95%	100%	103%
Variable Costo Técnico de Enfermería	100%	105%	100%	95%
Variable Precio	100%	95%	100%	105%
Variable Costo Combustible	100%	105%	100%	98%
Variable Costo Servicio de Traslado	100%	102%	100%	98%
Resultados				
VAN (S/)	144,554	5,989	144,554	278,339
TIR	26.20%	15.47%	26.20%	38.22%

Elaboración: Autores de la tesis

9.13 Análisis de sensibilidad por variables o unidimensional

A continuación, se efectúa el análisis de las variables precio, demanda y costo técnico de enfermería de manera independiente y se analiza el nivel de sensibilidad que tienen respecto al VAN y a la TIR en la medida que estas variables tienen variaciones.

En la Tabla IX-16 se aprecia que en la medida que el precio aumenta el VAN y la TIR incrementan, pero si este disminuye solo podría hacerlo hasta en 16% puntos porcentuales, si disminuye más de 16% el VAN va tender a 0 o negativo, por tanto, el proyecto estaría en pérdida económica. (Ver Tabla IX-16)

Tabla IX-16 Análisis de sensibilidad por variables unidimensionales: Variable precio

Variable Precio	VAN (S/)	TIR
S/ 148	144,554	26.20%
80%	-32,708	12.94%
85%	11,608	15.77%
90%	55,923	18.88%
95%	100,238	22.34%
100%	144,554	26.20%
105%	188,869	30.53%
110%	233,184	35.44%
115%	277,500	41.05%
120%	321,815	47.50%

Elaboración: Autores de la tesis

Para el caso de la variable costo técnico en enfermería, se tiene un efecto inverso ya que a mayor costo menor VAN, debido a que el costo está asociado al sueldo que

perciben los técnicos, en este escenario es donde se tiene que estructurar una adecuada política de sueldos y compensaciones en base a las escalas salariales del mercado. (Ver Tabla IX-17).

Tabla IX-17 Análisis de sensibilidad por variables unidimensionales: Variable costo de técnico de enfermería

Variable Costo Técnico de Enfermería S/ 1600	VAN (S/)	TIR
	144,554	26.20%
80%	222,127	32.02%
85%	202,733	30.57%
90%	183,340	29.12%
95%	163,947	27.66%
100%	144,554	26.20%
105%	125,161	24.73%
110%	105,767	23.25%
115%	86,374	21.76%
120%	66,981	20.26%

Elaboración: Autores de la tesis

La variable demanda, que está asociada al mercado específico y a cuantos clientes están dispuestos a contratar los servicios propuestos, es sensible al VAN en la medida que se incrementan los clientes, mayores servicios contratados y por ende mayores ingresos. Para obtener la rentabilidad esperada y un VAN positivo, la demanda no debería disminuir más del 15%, de lo contrario el negocio no estaría generando valor. (Ver Tabla IX-18).

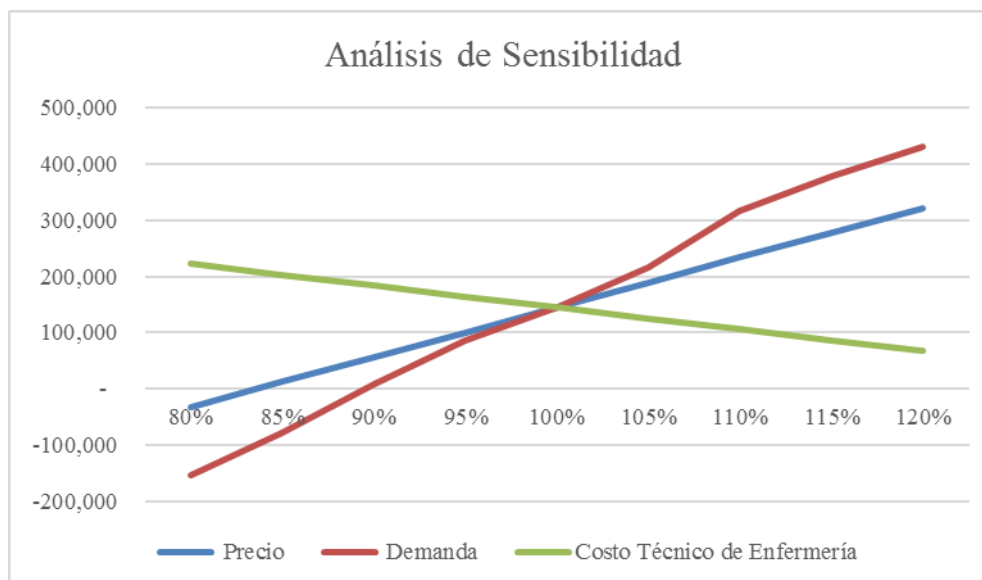
Tabla IX-18 Análisis de sensibilidad por variables unidimensionales: Variable demanda

Variable Demanda 588	VAN (S/)	TIR
	144,554	26.20%
80%	-153,847	2.03%
85%	-79,611	8.39%
90%	7,220	15.60%
95%	85,208	22.03%
100%	144,554	26.20%
105%	215,797	31.73%
110%	317,510	39.81%
115%	378,936	45.28%
120%	431,055	47.67%

Elaboración: Autores de la tesis

En la Figura IX-1 se puede apreciar que la variable más sensible con respecto al VAN es la demanda, seguida del precio y por último el costo del técnico en enfermería.

Figura IX-1 Análisis de sensibilidad



Elaboración: Autores de la tesis

9.14 Análisis de sensibilidad bidimensional

El análisis de sensibilidad bidimensional permite evaluar cómo impacta la variación de dos variables (una que se puede controlar y la otra no) en el VAN. En la Tabla IX 19 se muestran las variaciones en el precio de venta y el costo de técnico en enfermería, sobre el cual no se tiene control directo ya que está en función del mercado.

Por ejemplo, si el costo del técnico incrementa en un 20% el precio solo podría disminuir hasta en un 95%.

Tabla IX-19 Análisis de sensibilidad bidimensional Precio- Costo de técnico en enfermería

		Costo Técnico en enfermería								
Precio de venta	144,554	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
	80%	44,865	25,472	6,079	-13,314	-32,708	-52,101	-71,494	-90,887	-110,280
	85%	89,181	69,788	50,394	31,001	11,608	-7,785	-27,179	-46,572	-65,965
	90%	133,496	114,103	94,710	75,316	55,923	36,530	17,137	-2,257	-21,650
	95%	177,811	158,418	139,025	119,632	100,238	80,845	61,452	42,059	22,666
	100%	222,127	202,733	183,340	163,947	144,554	125,161	105,767	86,374	66,981
	105%	266,442	247,049	227,656	208,262	188,869	169,476	150,083	130,689	111,296
	110%	310,757	291,364	271,971	252,578	233,184	213,791	194,398	175,005	155,612
	115%	355,073	335,679	316,286	296,893	277,500	258,107	238,713	219,320	199,927
	120%	399,388	379,995	360,602	341,208	321,815	302,422	283,029	263,635	244,242

Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, en la Tabla IX-20 se muestra si la demanda disminuye en un 5% se debe evaluar disminuir el precio en un 10% como máximo de manera tal que el negocio continúe siendo viable.

Tabla IX-20 Análisis de sensibilidad bidimensional Precio- Demanda

		Demanda								
Precio de venta	144,554	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
	80%	-295,656	-230,283	-152,316	-83,191	-32,708	29,673	122,523	175,086	218,341
	85%	-260,204	-192,615	-112,432	-41,091	11,608	76,204	171,270	226,048	271,520
	90%	-224,751	-154,947	-72,548	1,008	55,923	122,735	220,016	277,011	324,698
	95%	-189,299	-117,279	-32,664	43,108	100,238	169,266	268,763	327,974	377,877
	100%	-153,847	-79,611	7,220	85,208	144,554	215,797	317,510	378,936	431,055
	105%	-118,395	-41,943	47,103	127,307	188,869	262,328	366,257	429,899	484,233
	110%	-82,942	-4,275	86,987	169,407	233,184	308,859	415,004	480,862	537,412
	115%	-47,490	33,393	126,871	211,506	277,500	355,391	463,751	531,824	590,590
	120%	-12,038	71,061	166,755	253,606	321,815	401,922	512,498	582,787	643,769

Elaboración: Autores de la tesis

9.15 Conclusiones del capítulo

- La inversión que se requiere para implementar el plan de negocio es de S/. 394,724, la cual será asumida por cinco socios que aportaran S/ 78,945 cada uno.
- La tasa de costo de oportunidad de accionista (K_e) se ha determinado en 15%, considerando esa tasa de descuento se obtiene un VANE de S/ 144,554 y una TIRE de 26.20% en un escenario moderado.
- El periodo de recuperación de la inversión es de tres años.
- Las variables más sensibles al VAN son el precio y el costo de técnico en enfermería.
- El precio puede tener una disminución de al menos 16% y la demanda una disminución de al menos 15%, mayor a los porcentajes mencionados el proyecto no sería viable.

En base al análisis económico efectuado se determina que el proyecto es viable, teniendo oportunidad de crecimiento al incluir otro tipo de servicios en la propuesta de negocio.

CAPÍTULO X EVALUACIÓN DE RIESGOS

El presente capítulo tiene por finalidad la identificar, evaluar, establecer medidas preventivas y de contingencia ante los riesgos presentes durante el proceso de puesta en marcha del negocio Contigo Asistencia – Senior.

Para ello se procedió a la identificación de peligros, el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, propuesta de medidas de prevención y planes de contingencia en función a la ponderación del riesgo.

10.1 Lista de riesgos

Para el presente plan de negocio se han identificado los siguientes peligros detallados en la Tabla XI-1 Listado de Riesgos, los mismos que serán monitoreados por el Gerente General y el Coordinador de Operaciones.

Tabla X-1 Listado de riesgos

Ítem	Peligro	Riesgo	Consecuencia
1	Traslado inadecuado del adulto mayor	No contar con una póliza de responsabilidad civil y/o póliza contra accidentes.	Sobrecostos por la atención del accidente de manera particular y demanda civil y/o penal por parte de los clientes.
		Accidente o muerte durante el traslado a la cita médica o su retorno y/o durante la atención médica.	
2	Estimación errónea del mercado potencial.	Ingresos por debajo del mínimo esperado por falta de clientes.	Pérdida, flujos de ingresos no responden a costos, proyecto no rentable para los inversionistas.
3	Técnico en enfermería sin capacitación en cuidados geriátricos.	Mala calidad de servicio.	Queja de los clientes y usuarios, publicidad negativa.
4	Aparición de competencia directa	Pérdida de participación de mercado	Rentabilidad baja, menores ingresos.
5	Técnico en enfermería negocia directamente con los clientes.	Clientes contratan directamente a técnico de enfermería.	Disminución de Ventas, rentabilidad no esperada.
6	Demoras durante el traslado (tráfico, accidentes, desvíos).	Disminución de venta de Servicios.	Menores Ingresos, sobre costos de personal fijo. Atender electrónicamente los reclamos registrados en el libro de reclamaciones en el plazo máximo de 1 hora.
		Pérdida de cita médica	
		Registro del reclamo en libro de reclamaciones	

Elaboración: Autores de la Tesis

10.2 Valorización del riesgo

La valorización del riesgo, conocido también como gestión del riesgo, se encarga de estandarizar los valores existentes de forma cuantitativa y cualitativa para la probabilidad que exista la ocurrencia de un evento y su impacto (ver Tabla X-2 y Tabla X-3), para luego cumplir con:

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \text{PROBABILIDAD} \times \text{IMPACTO}$$

Tabla X-2 Matriz de probabilidad e impacto

Probabilidad	Frecue	1	1	2	3	4	5
		0.9	0.9	1.8	2.7	3.6	4.5
	Probab	0.8	0.8	1.6	2.4	3.2	4
		0.7	0.7	1.4	2.1	2.8	3.5
	Crefbl	0.6	0.6	1.2	1.8	2.4	3
		0.5	0.5	1	1.5	2	2.5
	Remot	0.4	0.4	0.8	1.2	1.6	2
		0.3	0.3	0.6	0.9	1.2	1.5
	Impro	0.2	0.2	0.4	0.6	0.8	1
		0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5
			1	2	3	4	5
			Insignificant e	Menor	Moderado	Mayor	Extremo
		Impacto					

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla X-3 Matriz de valorización cuantitativa y cualitativa

Nivel de riesgo	Cuantitativo	Cualitativo
Probabilidad x Impacto	0.1 – 1.7	Bajo
	1.8 – 3.3	Medio
	3.4 – 5	Alto

Elaboración: Autores de la Tesis

10.3 Análisis cualitativo de los riesgos

Para el presente análisis cualitativo se ha considerado los riesgos identificados en Tabla X-4 y se procedió a valorar la probabilidad de ocurrencia como “Improbable”, “Remota”, “Creíble”, “Probable”, “Frecuente”. Del mismo modo, el impacto de la ocurrencia del riesgo sobre el negocio ha sido valorado como “Insignificante”, “Menor”, “Moderado”, “Mayor”, “Extremo”.

Las valorizaciones se han determinado en función de la experiencia de los autores del presente plan de negocio.

Tabla X-4 Análisis cualitativo de los riesgos

Ítem	Riesgo	Probabilidad	Impacto
1.1	No contar con una Póliza de Responsabilidad Civil y/o Póliza contra accidentes.	Improbable	Extremo
1.2	Accidente o muerte súbita durante el traslado a la cita médica o su retorno y/o durante la atención médica.	Improbable	Extremo
2	Ingresos por debajo del mínimo esperado por falta de clientes.	Creíble	Mayor
3	Mala calidad del servicio.	Improbable	Moderado
4	Pérdida de participación de mercado	Creíble	Mayor
5	Clientes contratan directamente a técnico de enfermería.	Remota	Moderado
6.1	Disminución de venta de Servicios.	Remota	Moderado
6.2	Pérdida de cita médica	Remota	Moderado
6.2	Registro del reclamo en libro de reclamaciones	Remota	Moderado

Elaboración: Autores de la Tesis

10.4 Análisis cuantitativo de los riesgos

Para el presente análisis cualitativo la valoración de la probabilidad de ocurrencia e impacto se estableció con valores numéricos. Se ha establecido, para la probabilidad de ocurrencia, valores de 0.1 a 1, donde 0.1 representa nula probabilidad de ocurrencia y 1 la seguridad de que el riesgo se materialice y para el impacto en caso ocurra el riesgo valores de uno (1) a cinco (5), donde uno (1) representa Insignificante o nulo impacto y cinco (5) extremo.

De tal manera que las valorizaciones de ambas variables nos muestran la magnitud de riesgo presentada en la Tabla X-5 Análisis cuantitativo de riesgos.

Tabla X-5 Análisis cuantitativo de riesgos

Ítem	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Magnitud de riesgo
1.1	No contar con una Póliza de Responsabilidad Civil y/o Póliza contra accidentes.	0.1	5	0.5
1.2	Accidente o muerte súbita durante el traslado a la cita médica o su retorno y/o durante la atención médica	0.1	5	0.5
2	Ingresos por debajo del mínimo esperado por falta de clientes.	0.5	4	2
3	Mala calidad del servicio.	0.2	3	0.6
4	Pérdida de participación de mercado	0.5	4	2
5	Cientes contratan directamente a técnico de enfermería.	0.3	3	0.9
6.1	Disminución de Servicios.	0.3	3	0.9
6.2	Pérdida de cita médica	0.3	3	0.9
6.3	Registro del reclamo en libro de reclamaciones	0.3	3	0.9

Fuente: Autores de la Tesis

10.5 Medidas de control y planes de contingencia de los riesgos

Después de conocer la magnitud del riesgo y cómo impactaría este en los resultados del presente negocio, se establecieron las medidas de Control y Planes de contingencia para cada riesgo.

Tabla X-6 Medidas de control de planes de contingencia

Ítem	Riesgo	Medidas de control	Planes de contingencia
1.1	No contar con una Póliza de Responsabilidad Civil y/o Póliza contra accidentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar una Póliza de Responsabilidad Civil. - Seguimiento a la renovación de la póliza de Responsabilidad Civil anualmente. - Revisión de póliza de seguros de los automóviles que realizan los trasladados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría de Broker para revisar los importes de cobertura en función de la siniestralidad.
1.2	Accidente o muerte súbita durante el traslado a la cita médica o su retorno y/o durante la atención médica.	<ul style="list-style-type: none"> - Validar que el Cliente haya firmado el documento de liberación de responsabilidad y aceptado los términos y condiciones del servicio al momento de concretar la reserva del servicio. - Validar con el Cliente si el usuario tiene una enfermedad preexistente para que se considere. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accidente: activar la póliza de seguros y comunicar al Coordinador de Operaciones. - Muerte súbita: activar el protocolo de emergencia.
2	Ingresos por debajo del mínimo esperado por falta de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> -Margen Bruto -Flujos Proyectados 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio de Mercado actualizado. -Análisis de Capacidad instalada.
3	Mala calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de calificación de calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de capacitación a personal fijo y locadores de servicio.
4	Pérdida de participación de mercado – Competencia directa	<ul style="list-style-type: none"> - Nro. de clientes mensuales. -Brecha de clientes versus proyectado de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer servicios complementarios, como acompañamiento a otras actividades que efectúe el adulto mayor.
5	Clientes contratan directamente a técnico de enfermería.	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de Fidelización de Clientes (Marketing). 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrato con locadores de servicio con cláusula de exclusividad y penalización.
6.1	Disminución de Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de servicios estimados mes a mes versus los servicios contratados reales para mapear las desviaciones o brechas. -Identificar los factores que influyen en la disminución de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reactivar campaña de marketing o repotenciar el plan ya diseñado con otras actividades que estén asociadas a los factores identificados.
6.2	Pérdida de cita médica	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo del coordinador de operaciones de los servicios desde el recojo hasta el momento de llegar al centro médico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si es por responsabilidad de la empresa, ofrecer un servicio gratuito para la próxima cita.
6.3	Registro del reclamo en libro de reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de encuestas de satisfacción del Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un protocolo de atención a reclamos, dar respuesta oportuna antes del reclamo ante INDECOPI.

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO XI CONCLUSIONES

Objetivo general. - El presente plan de negocio tiene como objetivo general determinar la viabilidad económica de una empresa dedicada a brindar el servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas.

- En base a la investigación efectuada se determina que el servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas “Contigo - Asistencia Senior” es un negocio rentable, obteniéndose un VAN de S/ 144,554 y una TIR de 26.20 % (considerando una tasa de descuento (K_e) del 20%).
- Se concluye que el modelo de negocio propuesto es escalable. Si bien la propuesta inicial está enfocada solo al acompañamiento a citas médicas, las opiniones vertidas en la investigación cualitativa (focus groups a clientes y usuarios y entrevistas a expertos) indican que el servicio de acompañamiento puede incluir actividades sociales y de recreación. Así mismo, dichos activos pueden ser utilizados para prestar servicios dirigidos a otro público objetivo tales como niños y/o personas con movilidad limitada en general.

Objetivo específico. - Determinar si existe una necesidad insatisfecha para el servicio de asistencia especializada a adultos mayores en sus citas médicas.

- El análisis cualitativo que incluyó las entrevistas en profundidad a expertos revela que existe una necesidad insatisfecha en la población de Lima Metropolitana respecto a los servicios dirigidos a adultos mayores en general.
- En esta misma línea, conforme a los resultados presentados en el Estudio Cuantitativo de demanda de octubre 2019 y los focus groups a clientes y usuarios se concluye que existe una necesidad insatisfecha respecto al servicio de asistencia especializada a adultos mayores a sus citas médicas debido a que el público objetivo del negocio no dispone de tiempo suficiente para dedicarlo a esta tarea. Es más, el 75.3% (T2B) de los encuestados se manifestó de acuerdo con la posibilidad de contratar el servicio propuesto.

- Dado que se comprueba la escasa oferta de servicios al público adulto mayor, se generan oportunidades de negocios que atiendan las diferentes necesidades que se presentan a partir de los 60 años de edad.

Objetivo específico. - Analizar la oferta de servicios similares al propuesto y las características más relevantes del entorno en el que se desarrolla el servicio.

- Se determinó que a nivel local solo existe un competidor directo (T-Cuido), y competidores que brindan servicios similares o complementarios, tales como las casas de reposo y cuidadores geriátricos a domicilio. En otros países sí existen servicios similares tales el caso de la Empresa “Pródigos” en Colombia, la Empresa “Joyners” en España, La empresa “Asistencia Exclusiva” en Argentina y la empresa “Belleville Residencial” en Uruguay.
- Las características más relevantes del entorno donde se desarrolla el negocio se relacionan con el incremento de la población adulta mayor y con la generación de conciencia en el cuidado de la salud. Por ello, se debe tomar ventaja de esta necesidad generando un servicio que además de contribuir a mejorar la calidad de vida del adulto mayor, también sea rentable para los accionistas.

Objetivo específico. - Identificar las características del servicio antes, durante y después de la asistencia a sus citas médicas.

- Previamente al inicio de la prestación del servicio se realiza la identificación de las características del adulto mayor que será asistido (edad, cuidados especiales, hora de atención de la cita médica, etc.), con lo cual se brinda un servicio personalizado y especializado en base a la información obtenida. Durante el traslado y la cita médica, el adulto mayor es monitoreado por el Cliente mediante un brazalete GPS, lo que permite su ubicación en tiempo real. Finalmente, se realiza el informe del servicio conteniendo las indicaciones que dio el médico, el cual se hará llegar en forma virtual al cliente en un plazo máximo de una hora desde concluido el servicio.

Siendo ello así, las características del servicio permiten la diferenciación del mismo lo que se traduce en una ventaja competitiva del negocio.

Objetivo específico. - Elaborar el plan de marketing que permita impulsar la propuesta de valor del servicio.

- La mezcla de marketing mix óptima para lograr la introducción, aceptación e incremento de participación de mercado se basa en ofrecer un servicio diferenciado e innovador, a un precio competitivo, utilizando canales de venta tecnológicos, así como canales tradicionales y basándose en campañas publicitarias de introducción y mantenimiento como también promocionando las ventas a través de descuentos y ofertas. Se posicionará el servicio basándose en el uso y los beneficios que este brinda, como también en base a la calidad y al estilo de vida de los clientes.
- Se analiza la Flor de servicio (considerando todas las etapas del servicio) y el “Customer Journey map” (momentos de verdad del Cliente) para solucionar la insatisfacción de los clientes potenciales y brindar confianza y seguridad a los usuarios.
- La estrategia de omnicanalidad del servicio resulta de vital importancia. Se utiliza una herramienta CRM y se busca la fidelización de los clientes y usuarios a través de un programa de atención post venta y un sistema de recompensas.
- Para fortalecer la propuesta de valor, se invertirá en capacitaciones del personal debido a que son quienes la transmiten a los usuarios

Objetivo específico. - Elaborar los planes de operaciones, organización y de recursos humanos acorde al servicio propuesto.

- El desarrollo del plan de operaciones se basó en identificar los procesos críticos que permitirán asegurar el éxito del negocio, al mismo tiempo de optimizar los costos y cumplir con la propuesta de valor, todo ello enmarcado en los valores de seguridad, confianza y calidez.

- Al ser una empresa que inicia operaciones, la organización se soporta únicamente en dos áreas funcionales: el área de operaciones y el área administrativa, la cuales requieren hacer sinergia para lograr la eficiencia en las operaciones de la misma. Teniendo en cuenta la naturaleza del servicio, que busca generar confianza tanto en el Cliente y en el usuario, el plan de recursos humanos ha sido desarrollado con la finalidad de contratar al personal idóneo en base a sus competencias. Asimismo, a fin de retener el talento humano, se proporciona al personal en planilla los beneficios económicos de la contratación laboral.

CAPÍTULO XII RECOMENDACIONES

- Considerando los recursos con los que ya cuenta la empresa, efectuar un estudio de mercado para analizar la demanda potencial de servicios complementarios al propuesto en el presente plan de negocio, tomando ventaja de la escasa oferta existente dirigida al adulto mayor.
- Evaluar la aceptación del servicio en otros niveles socioeconómicos no contemplados en la investigación de mercado. De ser el caso, se deben formular nuevas estrategias y efectuar una reestructuración de costos en base al nuevo público objetivo.
- Analizar otras ciudades del país en la cuales la dinámica laboral sea similar a la de Lima Metropolitana y el público objetivo tenga la intención y cuente con la capacidad económica de adquirir el servicio, con la finalidad de expandir el negocio.
- Con el objetivo de contar con clientes corporativos que requieran múltiples servicios, celebrar alianzas estratégicas con casas de reposo, clínicas y/o compañías de seguros para asegurar la asistencia de sus pacientes a las citas médicas, con la finalidad de incrementar y asegurar la demanda.
- Para futuras adquisiciones de automóviles efectuar una evaluación financiera mediante la modalidad de leasing, dada la existencia de la empresa en el mercado.